



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH PROCESŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. David Haken**

Vedoucí práce: Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



MANAGEMENT OF PROCUREMENT PROCESSES IN THE ENTERPRISE

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. David Haken**

Supervisor: Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Haken**
Osobní číslo: **E12000177**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Řízení nákupních procesů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska spojená s podnikovým nákupem a jeho řízením.
2. Analýza nákupních procesů ve vybraném podniku.
3. Návrh optimalizace nákupních procesů.
4. Shrnutí výsledků, ekonomické vyhodnocení navržených opatření.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

LAMBERT, D., et al. Fundamentals of logistics management. 1st ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. ISBN 02-561-4117-7.

LYSONS, K. Purchasing and supply chain management. 7th ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2006. ISBN 02-736-9438-3.

TOMEK, G. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SIXTA, J. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.


Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Ing. Marek Antony**
vedoucí nákupu Continental Automotive Czech Republic s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Iván Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci problémové oblasti nákupního systému ve vybraném podniku. V rešeršní části je popsána funkce nákupu a oblasti managementu zásobování, které mají významný vliv na výsledky hospodaření podniku. Z popisu vyplývá, že útvar nákupu působí zejména na náklady a platební schopnost firmy. Ve čtvrté kapitole je charakterizován vybraný podnik a organizace nákupu v celém koncernu. Jádrem páté kapitoly je provedení analýzy dodavatelského portfolia a nákupních činností, které mají vliv na běžné financování podniku. Na základě této analýzy jsou managementu nákupu navrženy změny, které povedou k vylepšení financování podniku.

Klíčová slova

Dodavatelské portfolio, náklady, nákup, obchodní úvěry, segmentace

Annotation

The thesis is focused on optimization of problematic area in purchasing system at chosen company. In researched part is with aid of literature sources described function of purchasing and areas of supply management, which significantly influence economic results of the company. From the description arise that purchasing influence especially the costs and solvency of the company. In the fourth chapter is characterized the chosen company and purchasing organization in the whole compan. The core of the fifth chapter is to provide analysis of supplier portfolio and purchasing activities in the enterprise, which influence current financing of the plant. On base of this analysis are proposed changes to purchasing managment leading to improvement of financing of the company.

.

Key Words

Purchase analysis, supply portfolio, costs, purchasing, business loans, segmentation

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	14
1. Nákup a jeho funkce v podniku	16
1.1 Cíle a úkoly nákupu	16
1.2 Řízení a organizace nákupu	17
1.2.1 Nákup	18
1.2.2 Míra centralizace a decentralizace nákupu	20
1.2.3 Nákupní logistika.....	21
1.3 Integrované řízení dodavatelského řetězce	22
1.4 Kontrola nákupu	25
2. Nákupní strategie	27
2.1 Využití analytických metod v nákupu	27
2.1.1 Matice dodavatelského portfolia	27
2.1.2 Analýza ABC a XYZ.....	28
2.1.3 Kraljicova matice.....	29
2.2 Volba optimálního počtu dodavatelů	31
3. Nákup a jeho vliv na hospodaření podniku	33
3.1 Zásoby.....	34
3.1.1 Financování oběžných aktiv	35
3.1.2 Oceňování zásob.....	36
3.1.3 Řízení zásob.....	37
3.2 Obchodní úvěry.....	39
3.3 Řízení nákupních nákladů.....	40
3.3.1 Náklady na předmět nákupu	42
3.3.2 Náklady spojené s nákupem výrobku.....	43
3.3.3 Programy snižování nákladů v oblasti nákupu	45
3.4 Finanční ukazatele	46
3.4.1 Čistý pracovní kapitál.....	47

3.4.2	Cash flow	48
4.	Představení vybraného podniku	51
4.1	Základní charakteristika podniku.....	51
4.2	Organizace nákupu ve firmě Continental AG.....	54
4.3	Materiálový management ve vybraném podniku.....	58
5.	Analýza a optimalizace nákupních procesů ve vybraném podniku.....	60
5.1	Analýza dodavatelského portfolia.....	60
5.1.1	ABC a XYZ analýza.....	64
5.1.2	Optimalizace dodavatelského portfolia	67
5.2	Analýza vlivu nákupu na běžné financování podniku	71
5.2.1	Obchodní úvěry	71
5.2.2	Zásoby	78
6.	Dosažené výsledky a návrhy opatření.....	85
	Závěr	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	91

Seznam zkratek

ACU	Actuation (segment v obchodní jednotce HBS)
AP	Nákup pro nové projekty (z angl. Advanced purchasing)
BPM	Business process management
BU	Obchodní jednotka (z angl. Bussiness Unite)
CF	Peněžní tok (z angl. Cash Flow)
CP	Centrální nákup (z angl. Category purchasing)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSH	Čistá současná hodnota
EVP	Elektrická vakuová pumpa (z angl. Electric vakuum pump)
IC	Intercompany
JIT	Logistická technologie (z angl. Just in Time)
LT	Dodací lhůta (z angl. Lead time)
NPM	Nevýrobní materiál (z angl. Non production material)
PP	Závodový nákup (z angl. Plant purchasing)
SCM	Řízení dodavatelského řetězce (z angl. Supply Chain Management)
OEM	Sériová výroba (z angl. Original Equipment Manufacturer)
OES	Výroba náhradních dílů (z angl. Original Equipment Supplier)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled konfliktů nákupu s ohledem na cíle útvarů závodu.....	25
Tabulka 2: Nákupní náklady.....	41
Tabulka 3: Analýza ABC / XYZ za období 01-09/2014.....	66
Tabulka 4: Analýza dodavatelů ze sektoru BZ matice ABC / XYZ	67
Tabulka 5: Přehled platebních podmínek v závodu Continental Jičín	72
Tabulka 6: TOP 15 dodavatelů s platební podmínkou < 60 dnů.....	74
Tabulka 7: Výpočet slevy u 2. skupiny z TOP 15 dodavatelů	74
Tabulka 8: Vliv prodloužení platební podmínky na závazky a CashFlow.....	75
Tabulka 9: Porovnání ČSH při zachování skonta a změny platebních podmínek.....	77
Tabulka 10: Výpočet vnitřního výnosového procenta.....	78
Tabulka 11: TOP10 nekonsignačních dodavatelů firmy Continental	84
Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál.....	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní rozdělení managementu zásobování	18
Obrázek 2: Dělení podnikové logistiky	21
Obrázek 3: Interní a externí dodavatelský řetězec.....	23
Obrázek 4: Kraljicova matice	29
Obrázek 5: Snižování počtu dodavatelů v dodavatelském řetězci	32
Obrázek 6: Struktura aktiv v podniku	35
Obrázek 7: Všeobecný kalkulační	43
Obrázek 8: Čistý pracovní kapitál jako fond finančních prostředků	47
Obrázek 9: Peněžní tok (cash flow).....	49
Obrázek 10: Struktura společnosti Continental	52
Obrázek 11: Výrobky firmy Continental Jičín	53
Obrázek 12: Elektronická parkovací brzda	53
Obrázek 13: Maticová organizační struktura nákupu firmy Continental	55
Obrázek 14: Funkce nákupních skupin ve firmě Continental	56
Obrázek 15: Organizační schéma závodu Continental Jičín	58
Obrázek 16: Organizační schéma logistiky v závodu Continental Jičín	59
Obrázek 17: Organizační schéma nákupu v závodu Jičín	59
Obrázek 18: Vývoj dodavatelského portfolia ve vybraném podniku	61
Obrázek 19: Segmentace dodavatelů podle výrobku	62
Obrázek 20: Schéma rozdělení dodavatelů dle výrobku	63
Obrázek 21: Segmentace ACU a EVP dodavatelů podle nominace a životnosti výrobku..	63
Obrázek 22: ABC analýza dodavatelského portfolia firmy Continental	65
Obrázek 23: ABC / XYZ analýza.....	66
Obrázek 24: Rozdělení dodavatelů s 1 komponentou podle kategorie	68
Obrázek 25: Rozdělení dodavatelů pro OES /AM výrobky	69
Obrázek 26: Rozdělení dodavatelů OES / AM výrobků podle kategorie.....	70
Obrázek 27: Platební podmínky 2011 – 2014	73
Obrázek 28: Přehled platebních podmínek po zavedení navrhovaných opatření.....	78
Obrázek 29: Podíl konsignačních dodavatelů podle nákupního obrátu v roce 2015.....	81
Obrázek 30: Porovnání materiálových zásob firmy Continental a konsignace.....	82

Obrázek 31: Složení materiálových zásob firmy Continental Jičín	83
---	----

Úvod

K tomu, aby podnik obstál v náročném tržním prostředí, musí neustále vylepšovat kvalitu svých výrobků, snižovat náklady a tím i ceny, musí být flexibilní a spolehlivý ve vztahu ke svým zákazníkům. Proto se nákup jako jedna z klíčových oblastí podniku stává významným prvkem, který ovlivňuje výsledek hospodaření.

Hlavním úkolem nákupu je obstarat nezbytné hmotné i nehmotné vstupy pro dosažení podnikatelských cílů. Kvalita provedení této činnosti významně ovlivňuje celkovou prosperitu podniku. Působí na kvalitu výrobků, náklady, spolehlivost plnění požadavků zákazníků a tím na celkový úspěch podniku na trhu. Nákup se stává čím obtížnější, čím větší je podíl a sortimentní náročnost nakupovaných výrobků a čím větší nároky jsou kladeny na podnik ze strany zákazníka. Odpovědnost nákupu se zvyšuje také v závislosti na šíři, rozmanitosti a konkurenční diverzifikaci nákupního trhu. To vše zvyšuje rozhodovací prostor, který nákup podniku musí svými aktivitami obsáhnout.

Nákup patří mezi největší nákladové položky. Jak uvádí odborná literatura, v automobilovém průmyslu, kterým se budeme zabývat v analytické části, činí náklady na materiál 60 % a více z celkových nákladů. V analyzované firmě Continental Jičín převyšují materiálové náklady dokonce 70 % celkových nákladů. Z toho vyplývá, že útvar nákupu má velký potenciál pro snižování nákladů. Nicméně náklady nejsou jedinou oblastí, kterou nákup ovlivňuje výsledek hospodaření podniku. Nákup se svými činnostmi nemalou měrou podílí na úrovni platební schopnosti firmy.

Funkce nákupu však nespočívá pouze v zabezpečování požadavků firmy nebo zákazníka. Úkolem nákupu je také vytváření a řízení vztahů mezi prodávajícími a kupujícími, který je v odborné literatuře nazýván dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Jejich úroveň zásadně ovlivňuje kvalitu výrobků a spokojenost konečných spotřebitelů.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu dodavatelského portfolia ve firmě Continental Jičín a dále analýzu nákupních činností, které ovlivňují běžné financování podniku. Na základě výsledků budou navržena opatření, která umožní konsolidaci

dodavatelského portfolia a vylepší důležité finanční ukazatele cash flow a čistý pracovní kapitál.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zabývá charakteristikou managementu zásobování, jeho organizací ve firmě a popisem rozdílu mezi útvarem nákupu a nákupní logistikou. Dále pojednává o tom, jaký vliv má útvar nákupu na hospodářské výsledky firmy. Je zde poukázáno, že u nákladů je podstatné zabývat se nejen snižováním nákupních cen, ale také snižováním nákladů spojených s předmětem nákupu, jako je například dopravné, balení a externí nástroje. Kromě nákladů ovlivňuje nákup ve velké míře také financování ve firmě. Pomocí sjednání výhodných obchodních úvěrů a snížením zásob vylepšuje firmě její peněžní tok.

První část práce udává směr části analytické a určuje oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Jak bylo uvedeno výše, tato diplomová práce má za cíl provést analýzu dodavatelského portfolia a dále zjistit, jakou měrou ovlivňuje útvar nákupu ve firmě Continental Jičín běžné financování podniku, zda využívá obchodních úvěrů k prodloužení závazků firmy a jak se podílí na řízení zásob komponentů. Vzhledem k velikosti koncernu Continental AG jsme považovali za důležité na začátku analytické části vysvětlit organizační strukturu firmy a zejména funkční rozdělení útvaru nákupu. Práce je zakončena návrhem opatření, která povedou k vylepšení financování vybraného podniku. V této diplomové práci byly použity metody finanční, ABC a XYZ analýzy.

1. Nákup a jeho funkce v podniku

Nákup reprezentuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní nebo firmu podnikající v oboru obchodu a služeb. Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zajištění základních a podpůrných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v požadované kvalitě, množství a čase. [1]

1.1 Cíle a úkoly nákupu

Cíle jednotlivých podnikových funkcí, tedy i nákupu, jsou odvozovány od hlavních cílů podniku. Primárním cílem každého podniku je vytvářet zisk. Nákup se významně podílí na realizaci konkurenční schopnosti firmy, a to především zabezpečením kvalitních vstupů, včasnosti jejich dodávek, zajištění flexibility v plnění požadavků a snižování nákladů.

Hlavním úkolem nákupu je vytvoření vazeb k vnějším zdrojům. Firma očekává od útvaru nákupu efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností spolupráce a koordinace.

Autoři Tomek s Vávrovou uvádí, že „je třeba vycházet z cílů, které jsou pro úroveň nákupu určeny jako výsledek odvozování cílů od vrcholových podnikových cílů. Obecně lze charakterizovat nákupní cíle jako snížení opatřovacích nákladů, snížení rizika při opatřování materiálu, zvýšení flexibility a autonomie nákupu, zvýšení kvality nákupní činnosti, apod.“[2]

Tomek s Hoffmanem ve své publikaci pak upřesňují, že „základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, tj. i v nákupu. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Když jsou například vlastní výrobky ve srovnání s obdobnými produkty konkurence příliš drahé, potom bychom měli uvažovat o jejich nákupu.“ [4]

Pro dosažení ekonomických cílů podniku je potřeba klást důraz především na následující úkoly nákupu:

- Systematické prognózování budoucích materiálových potřeb.
- Vyhledávání a zvažování možných zdrojů pro uspokojování materiálových potřeb.
- Sjednávání dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli s ohledem na snižování nákupního rizika.
- Zabezpečení výhodných cen surovin a materiálu.
- Neustálé zvyšování kvality nakupovaných výrobků a materiálu.
- Aktivní spolupráce při inovaci výrobků, zdokonalení dodávkových cest, skladovacích, manipulačních a balících procesů.
- Systematická analýza a regulace stavu zásob.

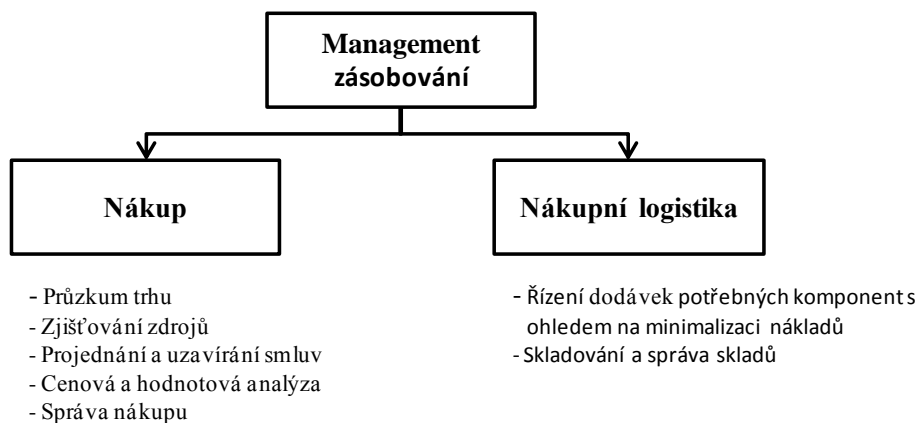
1.2 Řízení a organizace nákupu

Řízení nákupu lze chápat jako součást managementu obchodní činnosti, společně s managementem prodeje. Jak už bylo uvedeno v předcházející kapitole, při plánování a řízení nákupu vycházíme ze stanovených cílů a strategie podniku. Z časového hlediska probíhá řízení nákupu v úrovních strategické, taktické a operativní. [1]

Strategické a taktické řízení nákupu zahrnuje tvorbu nákupní strategie podniku, dlouhodobý průzkum, prognózování potřeb materiálu a disponibilních zdrojů, dlouhodobou strategii nákupních a obchodních vztahů. Strategické řízení je zajišťováno útvarem nákupu.

Naproti tomu operativní řízení nákupu má zejména za úkol zajištění materiálového toku, likvidaci materiálu a řízení zásob. Tyto činnosti zajišťuje nákupní logistika. Záleží na rozhodnutí vedení podniku, zda v organizační struktuře činnosti nákupu a nákupní logistiky od sebe oddělí nebo veškeré činnosti ponechá plně v kompetenci nákupního oddělení.

Jak uvádí autoři Sixta a Žižka, „v současné době se stále ještě v mnoha podnicích neodděluje oddělení nákupu od oddělení zásobování. Tento názor je zcela špatný.“[4] Povinnosti nákupu a nákupní logistiky jsou rozdílné, tak jak to zobrazuje přehled na obrázku 1.



Obrázek 1: Základní rozdělení managementu zásobování

Zdroj: vlastní zpracování

Následující kapitoly podrobněji popíší funkce nákupu a nákupní logistiky.

1.2.1 Náкуп

„Umístění útvaru nákupu v organizační struktuře podniku je nejčastěji specifikováno do obchodního popř. obchodně ekonomického úseku. Ve velkých podnicích se uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní divize. Jde o samostatně hospodařící jednotku, která poskytuje služby ostatním závodům a útvarům, hospodáří podle samostatného finančního plánu a vykazuje hospodářský výsledek. Důležitou složkou a předpokladem kvalitního plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, kvality, logistiky, vývoje, účetnictví a financí.“ [3]

Dle Tomka a Hofmana [3] „vyžaduje efektivní pojetí nákupu v nových společensko-ekonomických podmínkách, aby se při jakémkoli rozhodování a zejména při hodnocení ekonomických parametrů uskutečňovaných aktivit nákupu zvažovala i hlediska jejich vlivu na realizaci dlouhodobých strategických cílů firmy, tj. zajištění její dlouhodobé prosperity. Omezení pohledu na vliv těchto nákupních aktivit jen na výši nákladů či na krátkodobé

efekty dnes již naprosto nestačí. Nákup musí být zapojen do vrcholového strategického rozhodování, a to zejména u podniků, které vykazují relativně vysoký podíl materiálových nákladů, velký rozsah, početnost a rozmanitost kompletačních subdodávek pro finální výrobky a jejich silný vliv na výslednou jakost prodáváných výrobků a v nichž se tak kladou i vysoké požadavky na vstupní kvalitu nakupovaných komponentů. Nová situace vyžaduje i v nákupu realizovat osvědčené marketingové přístupy.

Nákupní marketing se orientuje na výzkum dodavatelů – zdrojů výrobků a služeb, které jsou vhodné k uspokojení potřeb firmy, na výběr optimálního zdroje nákupu, jakož i na rozhodování o optimálních dodacích, platebních a logistických podmínkách dodávek. Odběratel systematicky usiluje o dlouhodobé, vzájemně výhodné vztahy s dodavatelem, které zahrnují i spolupráci v otázkách kvality výrobků, včetně kvality poskytovaných služeb, jakož i zabezpečování spolehlivosti a pružnosti při realizaci dodávek a prosazování vstřícnosti při řešení mimořádných situací na obou stranách (např. při vzniku platební neschopnosti, při výpadku kapacit či změnách potřeb, atd.)“

Mezi další důležité úkoly strategického nákupu patří nastavení a kontrola výkonnostních ukazatelů dodavatelů a jejich certifikace, které podporuje zlepšování kvality výrobků a neustálé snižování nákladů (např. zlepšováním technologií nebo rozvojem v oblasti vývoje). Mezi běžně užívaná kritéria hodnocení dodavatelů patří cena, kvalita zboží, flexibilita, spolehlivost, stabilita a nahraditelnost příp. zastupitelnost. Součástí řízení nákupu je také pravidelné provádění auditů procesů a kvality u dodavatele. Vyžadovaným standardem je certifikace kvality, např. ISO 9000, ISO TS, apod. Z tohoto pohledu tedy přináší výše uvedené iniciativy nejen úspory, které vyplývají z nižších nákupních cen a snižování ušlé hodnoty způsobené např. kvalitativními nedostatky, ale zařazují strategické řízení dodavatelů mezi procesy vytvářející hodnotu a neustále redukující finanční náklady i časová omezení. Dobře řízený a pravidelně kontrolovaný dodavatelsko-odběratelský vztah snižuje riziko problémů a obtíže s náklady související s častými změnami dodavatelů. Dodavatelsko-odběratelské vztahy, které jsou již na partnerské úrovni, se vyznačují i tím, že se o úspory vyplývající z efektivity vzájemné spolupráce obě strany dělí. Dodavatelský vztah může být zdrojem konkurenční výhody a generovat zisk, zejména pokud existují vhodná nastavení mezi výrobním, technologickým a nákupním oddělením a vybraným dodavatelem. Nákupní oddělení je tak schopné ve spolupráci s dodavatelem zajistit

substituční nebo inovativní produkty, které vytváří technologickou anebo finanční výhodu.
[6]

Nákupu se v porovnání s dřívějším materiálním zásobováním výrazně rozšířil rozhodovací prostor. Tím se nákupní management stal podstatně náročnější. To se projevuje zvýšenými požadavky na kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti pracovníků útvaru nákupu. Důležitým znakem je i to, že se větší část manažerských aktivit přesouvá z oblasti operativní do oblasti strategického managementu.

1.2.2 Míra centralizace a decentralizace nákupu

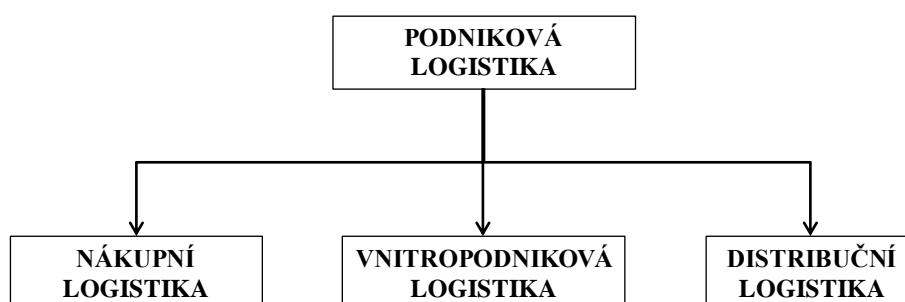
Míra centralizace se většinou odvozuje s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale především dlouhodobého. Jednou z výhod centralizace nákupu je sjednocení hlavních cílů, které je někdy těžké specifikovat pro jednotlivé decentralizované jednotky. Vytváří výhody při řešení vztahů s dodavateli. Například dává možnost specializace nákupčích na danou komoditu, unifikuje požadavky na dodavatele a umožňuje standardizaci nakupovaných materiálů. Centralizace zlepšuje vyjednávací pozici při obchodních jednáních s dodavateli. Důsledkem mohou být snížené náklady a zvýšená kvalita. Dalším přínosem centralizace je, že se podnik v rámci centralizovaného nákupu lépe vyrovná s možnými konkurenčními vztahy mezi jednotkami a předejde případným ztrátám z nákupu za rozdílné ceny. Negativa centralizace se projevují zejména v menší pružnosti na změny potřeb, vyššími opatřovacími náklady (dopravné, manipulační náklady) a v časově náročné komunikaci mezi centrálním nákupem a decentralizovanými útvary.

“V podnicích koncernového typu se zpravidla přijímají kompromisní organizační řešení, která kombinují výhody centralizace a decentralizace. Základní možná kompromisní řešení organizace nákupu představuje: dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti má útvar centrálního nákupu), řízená decentralizace (větší pravomoci a odpovědnosti za nákup jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu na jednotlivých závodech).”[1]

1.2.3 Nákupní logistika

Logistika není novým oborem. Pokud tento pojem spojíme s nejranějšími formami organizovaného obchodu, můžeme prohlásit, že logistika jako druh činnosti je vykonávána již tisíce let. Větší pozornosti se jí však dostalo až na počátku dvacátého století s rozvojem distribuce zemědělských produktů, jako způsob obchodní strategie a zvyšováním užitné hodnoty času a místa. S narůstajícími požadavky na konkurenceschopnost se efektivnímu řízení logistiky připisuje čím dál větší význam. [5]

Nákupní logistika je společně s distribuční a vnitropodnikovou logistikou součástí podnikové logistiky, jejíž náplní je usměrňování všech logistických procesů v oblasti zájmu výrobního podniku. Rozdělení podnikové logistiky je znázorněno na obrázku 2.



Obrázek 2: Dělení podnikové logistiky
Zdroj: [7]

Nákupní logistika pořizuje základní i pomocný materiál, polotovary i dílčí výrobky od subdodavatelů, vnitropodniková logistika řídí materiálové toky podnikem a distribuční logistika zajišťuje dodávky výrobků zákazníkům.

Nákupní logistika je v zásadě jednou z činností nákupu. Někdy bývá nazývána také jako materiálová dispozice, zásobování nebo materiálové hospodářství. Autor Lambert uvádí: „Funkce nákupu má často stejné vykazovací vazby na ostatní funkce podniku (jako logistika), což napomáhá při koordinaci řízení oblasti materiálů. Nákup a logistika musí úzce spolupracovat při koordinaci vstupní logistiky a souvisejících materiálových toků.“ [5]

Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit potřebný materiál pro výrobu v požadovaném množství, v požadovaném termínu a s vynaložením co nejnižších nákladů při optimální vázanosti prostředků v zásobách. Určuje potřeby pro uzavření smluv, sleduje materiálové toky od dodavatele na místo určení, dále zajišťuje příjem materiálu a oběh vratných obalů. Materiálová dispozice tedy navazuje na práci nákupu, který vyjedná a uzavře základní smluvní podmínky s dodavateli.

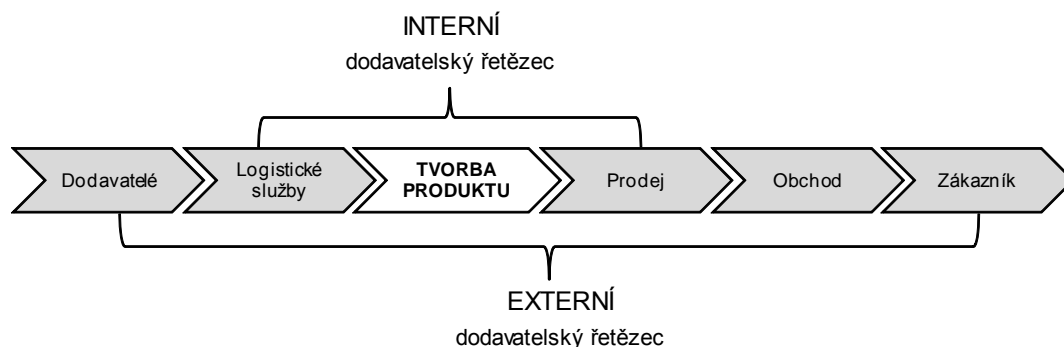
Nákupní logistika má nemalý vliv na hospodaření podniku, kdy optimálním řízením skladových zásob, vylepšuje cash flow podniku. Dále výrazně ovlivňuje logistické náklady správným definováním transportu, balení a velikosti dávek.

1.3 Integrované řízení dodavatelského řetězce

Firmy jsou v dnešní době vystaveny stále větším požadavkům na komplexnost svých výrobků a služeb při současně rostoucí dynamice, se kterou se tyto požadavky krátkodobě mění. Zkracují se dodací lhůty, termíny přípravy výroby a životní cykly výrobků. Vhodným řešením je vytvoření sítí, které umožní řízení celého dodavatelského řetězce. Autoři Tomek s Vávrovou uvádí, že společné řízení dodavatelského řetězce snižuje reakční časy a nabídne potřebnou flexibilitu, která umožní přizpůsobení a vzájemné odsouhlasení průběhu jednotlivých procesů přes hranice podniku.

Dodavatelský řetězec představuje komplex procesních modulů, které se zabývají vlastní výrobou i podpůrnými procesy na straně vstupu i výstupu. Jde tedy o celkový a složitý proces tvorby hodnot, na kterém se podílí řada místně i věcně odloučených procesů, které je potřeba vzájemně sjednotit a podřídit společnému cíli. Tento procesní přístup je zapotřebí uplatnit jak uvnitř podniku, v rámci interního dodavatelského řetězce, tak v rámci externího dodavatelského řetězce, tj. od prvního dodavatele až po konečného zákazníka. Tím dochází k vymezení nového komplexního procesu zahrnujícího dodavatele-výrobce-odběratele, pro nějž se ujal název supply chain management, dále SCM. [9]

Interní a externí dodavatelský řetězec je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Interní a externí dodavatelský řetězec

Zdroj: [9]

Autoři Tomek s Vávrovou SCM popisují “jako dynamický, neustálý, obousměrný tok produktů, peněžních prostředků a informací. Napříč celým řetězcem si jednotlivé články předávají výrobky, inkasují či poukazují platby za nepřetržitý tok informací a dat.” Dále zdůrazňují, že v každé fázi je zapojeno mnoho účastníků, například v automobilovém průmyslu je automobilka zásobována stovkami dodavatelů a spolupracuje s desítkami konečných prodejců. V některých případech mohou být naopak určité základní články vynechány a tím se stává řetězec jednodušším a přehlednějším. [10]

Dle Lukoszové znamená řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů „úplnou integraci zúčastněných partnerů do společného řetězce logistických procesů, tj. od nákupu surovin až po dodávku konečnému zákazníkovi.“ Výsledek efektivního řízení dodavatelských řetězců se projeví snížením hladiny zásob a nákladů v celém logistickém řetězci, flexibilitou při vyřizování objednávek, vyšší schopností reakce při změnách na trhu, provázaností informačního toku a to vše s výsledným efektem poskytnutí vyšší úrovně služeb zákazníkům. [8]

Autoři Hoffmanner a Knap poukazují na to, „že s přibývajícím komplexností dodavatelsko-odběratelských vztahů se do popředí zájmu zejména výrobních společností dostávají témata související s organizací a řízením dodavatelů. Vedoucí manažeři si totiž často neuvědomují, jak významnou úlohu má řízení dodavatelských vztahů v rámci celé organizace, a to navzdory tomu, že náklady výrobních firem na materiál činí zpravidla 60 % a více celkových nákladů. Jedním ze současných trendů je optimalizace nákupu

a s tím úzce spojené snižování nákladů, což umožňuje efektivní nastavení dodavatelského řetězce. Ačkoli v praxi se společnosti často zaměřují právě na aktuálně nejnižší cenu dodávaného zboží, dlouhodobě orientované řízení dodavatelů by mělo být strategicky zaměřené a využívající vzájemných synergií mezi společnostmi a dodavatelem. Strategické řízení dodavatelů se nesoustředí pouze na cenový aspekt (ačkoliv je významný), ale zahrnuje též široké spektrum dalších aktivit včetně konsolidace a prioritizace dodavatelů, což přináší benefity v podobě nižších administrativních nákladů a zjednodušení a zpřehlednění procesů. Z výše uvedených faktů lze konstatovat, že vhodné nastavení a řízení dodavatelských vztahů by mělo patřit mezi strategické priority, protože zásadně ovlivňují hospodářský výsledek, nákladovou strukturu i celkovou hodnotu společnosti.“ [6]

Pro podnik je důležité, aby se při řízení dodavatelského řetězce upustilo od čistě funkčního uspořádání a management soustředil svoji pozornost převážně na procesy. Pokud mají procesy fungovat účinně a efektivně, musí všechny funkce, které mají vliv na výrobky, úzce spolupracovat. Nelze na jednotlivé dílčí činnosti nahlížet izolovaně. Nutností je uplatnění komplexního pohledu na všechny funkce a integrace procesů napříč podnikovými útvary. Je potřeba si uvědomit, že pro podnik jsou podstatnější důsledky působení série činností než výsledky jednotlivých prvků systému. [5]

Cíle nákupu a nákupní logistiky musí být odvozeny od podnikových cílů. Hlavní cíle útvaru nákupu a nákupní logistiky byly charakterizovány v kapitole 1.1:

- průzkum trhu a sjednávání dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli,
- více zdrojů a tím snížení závislosti na dodavatelích,
- zabezpečení kvality surovin a materiálů,
- zabezpečení výhodných cen surovin a materiálů,
- zajištění pružnosti dodávek,
- minimalizace vázanosti kapitálu v zásobách.

Jak je patrné, některé cíle útvaru nákupu a nákupní logistiky jsou protichůdné a vytváří konflikt cílů, ať už v rámci managementu zásobování nebo se staví proti cílům podnikovým. Některé z těchto případů jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Přehled konfliktů nákupu s ohledem na cíle útvarů závodu

	Nákup	Nákupní logistika	Prodej
Sortiment	Jednoduchý, standardizovaný	Jednoduchý, standardizovaný	Široký sortiment
Množství	Velké dávky = množstevní slevy	Malé dávky = malé zásoby	Velké zásoby = flexibilita
Kvalita	Vysoká kvalita, ale nízká cena	Vysoká kvalita	Vysoká kvalita
Zajištění dodávek	Vysoká dodavatelská schopnost	Plynulost a flexibilita	Plynulost a flexibilita

Zdroj: Vlastní zpracování

1.4 Kontrola nákupu

Kontrola patří mezi hlavní manažerské funkce. Smyslem kontroly je zjistit, zda je plán úspěšně realizován a v případě zjištění odchylek vytvořit plán nápravných opatření k odstranění vzniklých nebo potenciálních nežádoucích odchylek. V případě nákupu je úkolem plánu nákupu určit a zabezpečit dodávky materiálu k zajištění bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů.

V souvislosti s kontrolou managementu zásobování se setkáváme s pojmem logistický controlling. Pro controlling neexistuje jednotná definice. Podle Sixty [7] je „nejobecněji chápán jako metoda řízení pro zvýšení účinnosti systému pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečností a plánovaného stavu, zjišťováním vzájemných odchylek, jejich vyhodnocování a hledání jejich příčin, návrhu opatření k nápravě zjištěných odchylek, popřípadě aktualizací plánů.“ Logistický controlling provádí, jako ostatní odvětví controllingu, permanentní kontrolu hospodaření porovnáváním plánu se skutečností a to jak se skutečnými logistickými výkony, tak vzniklými skutečnými náklady. Zjištěné informace následně reportuje logistickému managementu. Sixta uvádí [7], že pokud má logistický controlling pracovat s účelnými ukazateli, které mají mít

vysokou vypovídací hodnotu, musí si soustavu ukazatelů oddělení controllingu zpravidla vypracovat samo.

Pro měření a kontrolu nákupu se vytváří soustava logistických ukazatelů:

- Ukazatel produktivity – měří produktivitu pracovníka logistiky a použitých technických zařízení.
- Rámcové a strukturní ukazatele – počet dodavatelů, počet objednávek za měsíc, celkové náklady příjmu, aj.
- Ukazatel hospodárnosti – poměr logistických nákladů a výkonu, který je vyjádřený v měrných jednotkách.
- Ukazatel jakosti – počet vadných a zdržených dodávek, průměrný čas zdržení v příjmu, aj.

Při vytváření specifických logistických ukazatelů ve společnosti, lze vycházet z knihy Logistika od Ch. Schulteho, kde je uveden rozsáhlý přehled ukazatelů pro hodnocení jednotlivých činností logistiky.

2. Nákupní strategie

Vzhledem ke stále rostoucímu významu nákupu na výsledek hospodaření firem se stává zvolení správné nákupní strategie klíčem k získání konkurenceschopné pozice na trhu. Chybné řízení dodavatelů vede k poklesu zisku nebo k odlivu zákazníků ať už z důvodu nekvality, nebo z důvodu nedodání finálního výrobku. Nenačítá, že „vztahy s dodavateli vyžadují svou oficiální strategickou bázi. Rozpracování politiky a strategie vztahů s dodavateli musí doprovázet definování strategických cílů ve vztazích s dodavateli. Ty navíc musí korespondovat s celkovými strategickými cíli odběratele tak, aby nebyly s nimi v rozporu, ale aby je naopak podporovaly a doplňovaly.“ [10]

2.1 Využití analytických metod v nákupu

Cílem této kapitoly je představit používané metody při definování nákupní strategie. Vytvoření strategie musí předcházet analýza vnějšího a vnitřního okolí. Mezi hlavní analýzy vnějšího okolí patří analýzy známé z marketingu, jako je Porterův model pěti sil, PESTEL analýza, SWOT analýza a matice dodavatelského portfolia. Nejčastěji používané analýzy zaměřené na vnitřní prostředí jsou ABC analýza, analýza XYZ a nákupní portfoliová analýza formou modifikované Krajlicovy matice. Výstup z těchto analýz se stává podkladem pro formulaci nebo přezkoumání nákupní strategie. [12]

2.1.1 Matice dodavatelského portfolia

Pozici firmy na dodavatelském trhu zjistíme pomocí matice dodavatelského portfolia. Matice porovnává sílu naší poptávky, která je vyjádřena nákupním objemem, se silou dodavatelů. Síla dodavatele je dána jeho nezastupitelností na trhu. Pokud je síla poptávky vyšší než síla dodavatelů, potom je vyjednávací pozice odběratele velmi dobrá a může očekávat sjednání výhodných podmínek. Je-li však síla poptávky nižší než síla dodavatelů, vyjednávací pozice odběratele je omezená. Pro správné fungování dodavatelsko-odběratelského vztahu je však vždy podstatné, aby sjednané podmínky s dodavateli byly výhodné pro obě strany.

2.1.2 Analýza ABC a XYZ

Jedním ze základních nástrojů v oblasti nákupu je ABC analýza vycházející z Paretova pravidla, která tvrdí, že 20 % příčin způsobuje 80 % celkového efektu. V praxi se obvykle aplikuje na nakupované položky a dodavatelskou základnu.

V podmínkách nákupu Paretovo pravidlo vyjadřuje, že například:

- 80 % nákupního obrátu bude tvořit 20 % položek,
- 80 % nákupu je realizováno s 20 % dodavatelů,
- 80 % skladu je obsazeno 20 % skladových zásob,
- 80 % výsledků své práce získáme za 20 % času.

ABC analýza rozděluje nakupované položky do třech skupin, jejichž význam je pro podnik značně rozdílný. Plán nákupu by měl tento fakt zohlednit.

- **Skupina A** - zahrnuje položky s největším podílem na obrátu (20% položek, 80% obrátu). Těmto položkám je potřeba věnovat největší pozornost.
- **Skupina B** - patří sem položky se střední výškou obrátu (25 % položek, 15 % obrátu). Pozornost se většinou orientuje na materiálové skupiny, ne na jednotlivé položky. Perrotin s Heusschenem zdůrazňují [13, s. 17], že dobře sjednané nákupy v této skupině mohou přinést podniku okolo 2 % marží, které mu někdy mohou chybět právě k dosažení uspokojivých celkových výsledků.“
- **Skupina C** – položky s malou významností (55 % položek, 5 % obrátu).

Účelem XYZ analýzy je rozčlenit analyzované prvky do relativně homogenních prvků podle kritéria stability poptávky. Jiný přístup bude volen pro materiály, jejichž poptávka je pravidelná a odlišný pro položky, které se používají sporadicky. Velmi často se používá v kombinaci s ABC analýzou.

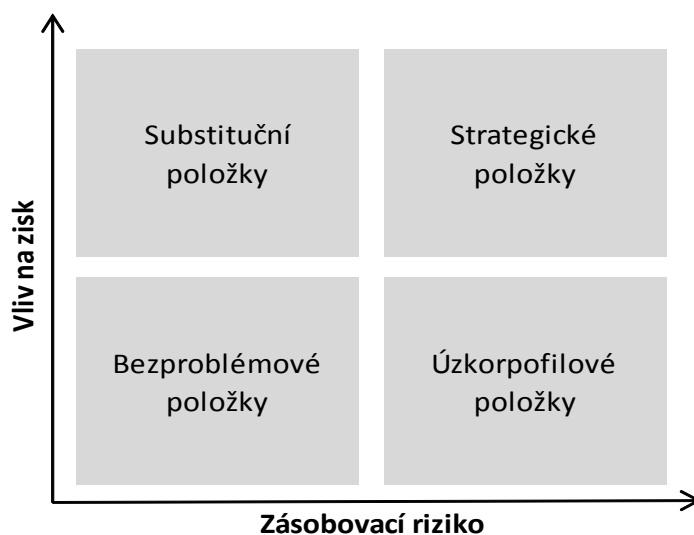
Jednotlivé symboly mají následující význam:

- **X položky** - mají pravidelnou, konstantní spotřebu s pouhými příležitostnými výkyvy. Tyto položky umožňují vysokou spolehlivost predikce jejich spotřeby a jejich nákup můžeme tedy synchronizovat s výrobou,
- **Y položky** – spotřeba vykazuje silnější výkyvy, tzv. sezónní, možnost jejich predikce je omezena a tudíž se nakupují do zásoby,
- **Z položky** – spotřeba je nepravidelná, sporadická. Potřeby není možné prakticky předpovědět. U těchto položek provádíme jednotlivé nákupy.

Rozdělení položek do příslušných skupin se uskutečňuje na základě zkušeností zodpovědných pracovníků nebo na bázi statistického výpočtu.

2.1.3 Kraljicova matice

Dalším užitečným nástrojem je Kraljicova metoda, která je založena na portfoliové matici rozčleňující nakupované položky do čtyř segmentů dle dvou základních rozměrů a to podle vlivu na zisk a zásobovacího rizika (viz obrázek 4).



Obrázek 4: Kraljicova matice
Zdroj: [15]

- **Substituční** - produkty s vysokým vlivem na zisk, respektive tvořící velkou část nákupních nákladů, ale s nízkým zásobovacím rizikem. Pravidelně přezkoumáváme ceny a uzavíráme krátkodobější smlouvy.
- **Strategické** - produkty s velkým vlivem na zisk a velkým zásobovacím rizikem. Pro nákup těchto položek vybíráme strategické dodavatele a uzavíráme s nimi dlouhodobé smlouvy. Smlouvu sjednáváme ideálně se dvěma dodavateli, kvůli eliminaci dodavatelského rizika a zdravému konkurenčnímu boji.
- **Bezproblémové** - produkty s malým vlivem na zisk a malým zásobovacím rizikem. Položky s nízkou cenou a většinou s dodavateli z vysoce konkurenčního trhu. Nákup těchto položek se snažíme co nejvíce zautomatizovat, abychom co nejvíce snížili transakční náklady.
- **Úzkoprofilové** – s malým vlivem na zisk, ale s velkým zásobovacím rizikem. Z důvodu vysokého dodacího rizika se doporučuje tyto položky zabezpečit na sklad i za cenu, že nebudou zcela spotřebovány.

Organizace má obvykle široké dodavatelské portfolio a disponuje velkým množstvím výrobků a proto je nezbytné u nich zvolit rozdílný přístup. Dříve se pro rozlišení důležitých a méně důležitých položek využívala pouze ABC analýza. Nicméně ABC analýza se výhradně zaměřuje na finanční hodnotu nakupovaných položek a nedbá na nízkou kvalitu dodávek, dodací riziko a další vlivy. Mimoto ABC analýza neposkytuje údaje pro nákupní strategii a poskytuje pouze informace o nákupních nákladech. Dle průzkumu mezi nákupními manažery jsou portfóliové modely jako je Kraljicova matice mnohem propracovanější a tedy vhodnější pro stanovení diferencované nákupní a dodavatelské strategie. [11]

2.2 Volba optimálního počtu dodavatelů

Také Nenadál [10] ve své knize upozorňuje, že „organizace přirozeným vývojem vytvářejí velmi širokou základnu dodavatelů, protože o zakázky odběratelů se ucházejí noví a noví dodavatelé.“ Pokud se firmě rozroste dodavatelské portfolio na desítky až stovky dodavatelů, není možné se všemi udržovat vztahy na stejné úrovni. Proto je v praxi nutné volit kritéria a metody umožňující výběr strategicky významných dodavatelů, tedy množinu subjektů, na jejichž dodávkách je skutečně odběratel závislý. Na tyto dodavatele by se měl odběratel zaměřit a rozvíjet s nimi procesy pro fungující SCM.

Manažeři nákupu musí zvážit, zda se přikloní ke strategii tzv. dodavatelského vějíře nebo zda budou preferovat výlučné zdroje dodávek. Každá ze strategií má své přednosti, ale také rizika. U strategie dodavatelského vějíře je pro nakupované vstupy vždy k dispozici více než jeden dodavatel. Tato strategie není nová. Upřednostňoval ji už před druhou světovou válkou Tomáš Baťa ve svých závodech, s cílem předcházet možným výpadkům v dodávkách. Pokud byly dodávky ohroženy, mohl potřebné vstupy zajistit u záložního dodavatele.

Mezi výhody přístupu dodavatelského vějíře patří:

- Minimalizace rizika přerušení plynulosti dodávek v situacích, kdy u využívaného dodavatele nastane nestandardní situace (např. živelná pohroma, stávka, úpadek, apod.).
- Konkurenční prostředí vytváří tlak na nižší ceny dodávek.

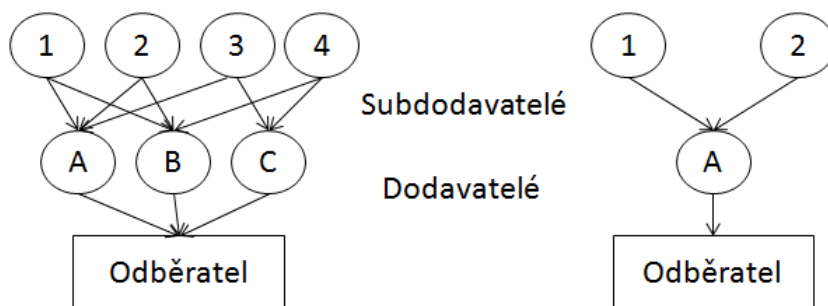
Mezi nevýhody přístupu dodavatelského vějíře lze zahrnout:

- Vyšší náročnost na administrativu a udržování komunikačních kanálů
- Vyšší náklady na dopravu
- Vyšší náklady na pravidelné hodnocení výkonnosti, audity, apod.
- Větší pravděpodobnost nepřijatelného kolísání jakosti

V dnešní době firmy preferují strategii jednoho prověřeného dodavatele. Odběratelé snižují rizika jednoho zdroje využíváním komplexních a systémových přístupů při hodnocení a

výběru dodavatelů. Není dále uváděno, že přechodem k strategii jediného zdroje dodávek odběratel sníží náklady až o 8 %. Velké organizace se proto snaží redukovat celkový počet dodavatelských subjektů a sjednávat dlouhodobé kontrakty s klíčovými dodavateli, kteří prokazují dlouhodobě způsobilost plnit všechny požadavky odběratele. [10]

Na obrázku 5 je patrná redukce dodavatelů v dodavatelském řetězci.



Obrázek 5: Snižování počtu dodavatelů v dodavatelském řetězci
Zdroj: [10]

3. Nákup a jeho vliv na hospodaření podniku

Funkce nákupu se postupně vyvíjí. Dříve se jeho role omezovala na zajištění vstupů v nejkratším termínu a za nejnižší ceny. S tím, jak roste podíl činností, které jsou zajišťovány externími dodavateli, získává nákup důležité místo v podniku. Funkce nákupu je spojována s funkcemi celkového řízení podniku, což posiluje její možnosti stát se zdrojem zisku. Perrotin s Heuschenem uvádí, že nákupy v různých oborech podnikání představují 30 – 70 % obrátů podniku. Řízení nákupu tudíž získává stále více na pozornosti. [13]

„Veškerá činnost podniku má dvě stránky – věcnou (hmotnou, majetkovou), a peněžní (finanční). Z hlediska věcného představuje činnost podniku tok statků (strojů, surovin, materiálů, hotových výrobků) a skládá se ze tří hlavních aktivit: zásobování, výroby a prodeje (to plně platí jen pro výrobní podnik). Každá z těchto aktivit musí být zabezpečena finančními zdroji (penězi). Tok peněz má formu plateb – příjmů a výdajů. Má obrácený směr než tok statků: zásobování a výroba jsou spojeny s výdaji peněz, prodej je spojen s příjmy peněz. Věcné a finanční toky musí být ve vzájemném souladu.“ [7]

Pořízení a rozdělení finančních zdrojů nazýváme souhrnně financováním. Řízení financování se v posledních letech stalo hlavní složkou řízení podniku. Mezi hlavní cíle finančního managementu patří zajištění:

- růstu tržní hodnoty podniku,
- průběžné platební schopnosti a průběžné likvidity.

Pokud podnik není schopen vyrovnat své splatné platební závazky, stává se platebně neschopným, insolventním a hrozí mu konkurz, případně soudní vyrovnání. Proto je velmi podstatné, aby podnik plánoval své příjmy a výdaje.

Management zásobování nemalou měrou ovlivňuje peněžní tok firmy, především na straně výdajů. Nákup může aktivně působit na cash flow zkrácením obrátu zásob materiálu, optimalizací obalového hospodářství a prodloužením doby odkladu plateb. To však za předpokladu, že prodloužení nezvýší podniku náklady a nebude mít negativní vliv na vztahy s dodavateli.

3.1 Zásoby

Lambert ve své knize zdůrazňuje, že pro stanovení správné zásobovací strategie je důležité pochopit úlohu zásob ve výrobě a v marketingu. Vyjmenoval pět důvodů pro udržování zásob:

- **Efekty založené na rozsahu výroby** - při nákupu zboží ve velkém množství je možné využít nabízených slev jednotkových cen. Tím se snižují i celkové náklady na jednotku snížením administrativy, přepravních a manipulačních nákladů. Nákupy ve velkém dále umožní delší výrobní série, které zvýší využití výrobních kapacit. Výroba malých sérií naopak snižuje výrobní kapacitu a vede k vysokým nákladům na přestavby strojů.
- **Vyrovnění nabídky a poptávky** – optimalizace výrobních kapacit s ohledem na sezónní výkyvy nabídky nebo poptávky.
- **Specializace výroby** – jednotlivé výrobní závody se mohou specializovat pouze na výrobu určitých výrobků.
- **Ochrana před nepředvídanými událostmi** – ochrana před nepředvídatelnými výkyvy v poptávkách a v dodacích lhůtách. Spekulativní důvody, management nákupu očekává nárůst cen nebo nedostatek surovin.
- **Zásoby jako nárazník mezi články řetězce** – zásoby poskytují jakýsi tlumič, nárazník mezi kritickými spoji v rámci distribučního řetězce. [5]

Management zásobování obhospodařuje zásoby materiálu a nakupovaných komponentů. Jejich výše primárně závisí na struktuře a složitosti výrobku. Dále se na výši zásoby odráží sezónnost, typ spotřeby, pružnost dodavatelů, druh a organizace výroby.

3.1.1 Financování oběžných aktiv

Zásoby u většiny výrobních i obchodních firem tvoří významnou část jejich jmění. Jak znázorňuje obrázek 6, zásoby jsou v majetku podniku zařazeny mezi oběžná aktiva. Oběžná aktiva můžeme definovat jako majetek, který se při hospodářské činnosti podniku spotřebuje najednou nebo u něhož proces přeměny nepřesahuje jeden rok.



Obrázek 6: Struktura aktiv v podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Zásoby jsou hlavním konzumentem pracovního kapitálu. Jak název vyjadřuje, tento kapitál ustavičně obíhá. Z peněz se mění na výrobní zásoby, pak v rozpracovanou výrobu, hotové výrobky, pohledávky a opět v peníze. Rozlišuje se hrubý pracovní kapitál, který představuje hodnotu veškerých oběžných aktiv používaných v podniku, a čistý pracovní kapitál, který je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých pasív.

Část oběžných aktiv je v podniku trvale vázána, např. pojistné zásoby, část je vázána po kratší dobu, tj. přechodně (např. sezonní a cyklické zásoby). Finanční manažeři mají za úkol rozhodnout, jak kterou složku oběžných aktiv financovat. Mohou zvolit mezi následujícími strategiemi:

- umírněným přístupem - trvalá oběžná aktiva jsou financována dlouhodobými dluhy a přechodná oběžná aktiva krátkodobými dluhy,
- agresivním přístupem - trvalá oběžná aktiva a část stálých aktiv jsou financována krátkodobými dluhy,

- konzervativním přístupem – dlouhodobým dluhem je financována i část přechodných aktiv.

Ukazatelem čistý pracovní kapitál se budeme podrobněji zabývat v kapitole finančních ukazatelů v kapitole 3.4.1

3.1.2 Oceňování zásob

V souladu se zákonem číslo 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů se zásoby oceňují v zásadě na bázi historických cen a to takto:

- **Nakoupené zásoby ve skutečných pořizovacích cenách** - cena pořízení zásob obsahující přírážky a srážky a k tomu náklady s pořízením související, jako je např. přeprava, pojistné, clo aj.,
 - do pořizovací ceny zásob nevstupují zejména úroky z úvěru a půjček, kursové rozdíly, smluvní pokuty a úroky z prodlení.
- **Zásoby vytvořené vlastní činností** - ve vlastních nákladech, jimiž se rozumí buď skutečná výše nákladů, nebo účetní jednotkou kalkulovaná výše nákladů na jednotku výkonu,
 - vlastními náklady rozumíme v případě zásob vytvořených vlastní činností (nedokončená výroba, výrobky) náklady zahrnující přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě podle charakteru majetku, i nepřímé náklady (nebo jejich část) vztahující se k těmto činnostem.
- **Zásoby nabyté bezplatně, nalezené, odpad, zbytkové výrobky vrácené z výroby** aj. na základě reprodukční pořizovací ceny, která se stanoví na základě odborného odhadu jejich užití hodnoty.

V praxi se používají tři základní oceňovací techniky:

- **podle metody FIFO** – první do skladu, první ze skladu (angl. first in, first out). Tato metoda předpokládá, že se nejprve spotřebovávají starší dodávky, a tak k úbytku zásob automaticky přiřazuje pořizovací cenu nejstarší dodávky (tzn., že stav zásob na skladě je oceněn pořizovacími cenami posledních dodávek),
- **podle metody LIFO** – poslední do skladu, první ze skladu (angl. last in, first out). Počítá se s tím, že byly spotřebovány nejdříve poslední dodávky bez ohledu na to, kdy byla která dodávka fyzicky vyskladněna. To je výhodné při rostoucích cenách, protože dražší dodávky se dostanou do nákladů dříve, čímž si podnik zajistí prostředky ve výši potřebné pro jejich obnovu,
- **podle průměrných cen** - oceňuje zásoby na skladě cenou zjištěnou váženým aritmetickým průměrem z individuálních pořizovacích cen jednotlivých nákupů. Aby tento průměr neměl příliš velké směrodatné odchylky, je nutné jej počítat co nejčastěji. [22]

3.1.3 Řízení zásob

Řízení a optimalizaci zásob je věnována čím dál větší pozornost. Kvalitním řízením zásob je možné docílit zlepšení peněžních toků i návratnosti investic.

Mezi důležité faktory procesu skladování a dodavatelského řetězce patří dodávkový a poptávkový cyklus. U každé skladové položky je potřeba provést analýzu poptávky. Zda se jedná o předvídatelnou poptávku, pro tyto položky existuje dlouhodobý plán nebo zda se jedná o poptávku nahodilou, která nemá žádnou stálou formu. Pokud nejsou přesně známy úrovně poptávky, firma pomocí matematicko-statické analýzy minulé poptávky sestaví prognózu poptávky. Pro nové výrobky vytváří prognózu marketingové oddělení. U poptávky je potřeba také zohlednit vliv sezónnosti, reklamních kampaní a životního cyklu výrobku.

Další důležitou složkou při rozhodování o tvorbě zásob je dodací lhůta (LT). Dodací lhůta dodávky vyjadřuje celkovou dobu od naplánování objednávky až po příjem objednaného

zboží. Hlavním problémem LT není její časové rozpětí, nýbrž nejistota a kolísání, které se mohou objevit. [21]

Management zásobování se musí při efektivním řízení zásob zaměřit především na správný výběr dodavatelů a ovlivňování dodacích podmínek, zkracování dodací doby, optimalizaci objednáčích množství a snížení šíře nakupovaných dílů pomocí standardizace.

Dále lze řízení zásob zdokonalit uplatněním některé z následujících metod: ABC analýza, XYZ analýza, Just-in-time, konsignační sklad.

ABC analýza a analýza XYZ byly již představeny v kapitole 2.1 Analýzy v nákupu. V následujících kapitolách se seznámíme s metodou Just-in-time a se systémem konsignačního skladu.

3.1.3.1 JUST – IN – TIME

Metoda JUST – IN – TIME (dále jen JIT) se řadí mezi nejznámější logistické technologie. Spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo po určitém hotovém výrobku v distribučním článku jeho dodáváním „právě včas“, tj. v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odběratele. Dodávají se malá množství, co možná v nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat s minimální pojistnou zásobou.

JIT tedy představuje strategii držení zásob, která přispívá ke zlepšení návratnosti investic tím, že snižuje nadbytečné zásoby, které by jinak bylo nutné držet. Tím jsou redukovány i náklady související s držením zásob. Pokud je metoda JIT správně implementována, tak může vést ke značným zlepšením v podobě návratnosti investic, kvality, efektivnosti výroby nebo prodeje.

Tato metoda je charakteristická dvěma základními zásadami.

- První zásadou JIT je dohotovovat, přepravovat, připravovat a montovat suroviny, díly, komponenty a produkty teprve tehdy, když je poptávající jednotka požaduje.

- Druhá zásada JIT vede k plynulosti toku materiálu a informací, ke zvýšení transparentnosti a disciplíny spotřebitelů, přepraveců a dodavatelů, stejně jako k plánovatelné a realizovatelné flexibilitě. [16]

3.1.3.2 Konsignační sklady

Další z možností optimalizace skladových zásob je sjednání konsignačního skladu s dodavatelem. Konsignačním skladem je myšleno zboží umístěné ve skladu odběratele, ale které je stále vlastnictvím dodavatele. Odběratel platí za zboží až v okamžiku odebrání zásoby z konsignačního skladu. Po odběru zboží je zřizovateli zasílán výpis z konsignace (přehled odebraného zboží). Často je společně s konsignační smlouvou uzavírána smlouva o samofakturaci, tzv. self-billingu, kdy si vydanou fakturu vystavuje sám zákazník na základě odebraného zboží z konsignačního skladu. Faktura musí mít všechny náležitosti daňového dokladu. Konsignační sklad je velmi často využíván v průmyslové výrobě, zejména v automobilovém průmyslu.

3.2 Obchodní úvěry

Autorka Režňáková popisuje obchodní úvěry jako pohledávky z obchodního styku, které tvoří nejpodstatnější část pohledávek. Obchodní úvěry jsou často označovány jako „úvěry zbožové“ nebo „dodavatelské úvěry“, protože vznikají nákupem zboží či služeb od dodavatelů.

Platební podmínky v mezinárodních obchodních smlouvách mají značný vliv na výsledky obchodních operací. Předurčují, kdy, kde a jak má být uhrazena kupní cena, a jsou proto také jedním z východisek pro její kalkulaci.

Úkolem útvaru nákupu je sjednat s dodavatelem takové platební podmínky, které umožní platbu za dodané zboží až za určitou dobu. Např. za 14, 30, 90 nebo více dní. Podnik tak získává obchodní úvěr od dodavatele. Obchodní úvěr je významným zdrojem krytí oběžného majetku. Určitá výše obchodního úvěru tvoří v podniku v podstatě trvalou část finančních zdrojů. Umožňuje podniku snížit potřebu jiných finančních zdrojů – zejména úvěru. Z hlediska nákladů je tento úvěr považován za levný finanční zdroj, protože se většinou poskytuje bezplatně.

V některých zemích je zákonem omezená maximální možná délka platební podmínky. Např. ve Francii, Brazílii, Koreji je platba zákonem omezena do 60 dnů od vystavení faktury.

Jedním z nástrojů motivace zákazníků k placení před konečným datem je nabídnutí hotovostní slevy (skonta) z hodnoty pohledávky. Pozitivní pro dodavatele je snížení celkového objemu pohledávek, snížení rizika nedobytnosti; negativním dopadem je snížení skutečné ceny výrobku. Skonto prakticky funguje tak, že na faktuře je uvedena platební podmínka např. 14 dní 3 % skonto nebo 90 dní netto, což znamená, že při úhradě zboží do 14 dnů získává firma 3% slevu, přičemž standardní doba úhrady je 90 dní. Sleva se většinou vypořádává dodatečně.

Pro podnik je výhodné, pokud doba splatnosti závazků je delší než doba splatnosti pohledávek. Znamená to, že podnik může úvěrem od dodavatelů disponovat delší dobu, než je úvěr poskytovaný odběratelům, tj. umožní mu jeho profinancování a případně i financování části výrobního cyklu. V opačném případě, tj. pokud je doba splatnosti pohledávek delší než doba splatnosti závazků, je podnik nucen získat dodatečné finanční zdroje na financování výrobního cyklu i obchodních úvěrů vůči odběratelům. Zvyšuje se nákladovost podniku, dochází k poklesu ziskovosti.[18]

3.3 Řízení nákupních nákladů

Dle Popeska „hraje zvýšení efektivnosti výkonů, tedy schopnost dosáhnout stejných výnosů s nižšími náklady významnou úlohu při generování podnikového zisku bez ohledu na to, jakým způsobem se vyvíjí objem jeho výkonů. V odvětví, které neroste, kde je velmi obtížné zvýšit tržní podíl a zvýšit prodej, představuje v podstatě pouze jedinou možnou cestu ke zvýšení absolutní i relativní hodnoty zisku. Efektivnost podnikání je hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti.

Společnost vyrábějící s nižšími náklady může zisk, který vyprodukuje nad rámec nějaké průměrné míry ziskovosti, investovat do svého dalšího rozvoje. Může si dovolit snížit cenu svých výkonů, což se projeví ve zvýšené poptávce po výkonech této firmy. Tyto postupy

mohou v konečném důsledku vyústit v navýšení tržního podílu a obsazení „území“ na úkor některého z konkurentů, který nedokáže realizovat tak efektivně jako naše firma.”[14]

Autoři Tomek s Hoffmanem upozorňují, že i když může být snižování nákladů pro následující období stěžejní, musí být vždy ve vztahu s ostatními cíli firmy. Snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo růstu zásob atd. Proto je například nutné při zamýšleném snížení nákladů a současném zvýšení kvality změnit některé podmínky (např. technologický postup). [3]

Snižování nákladů se týká:

- 1) nákladů s předmětem spojených (cena vlastního výrobku),
- 2) snižování nákladů spojených s nákupem (např. dopravní náklady, clo, pojistné, balení, externí nástroje, atd.), viz tabulka 2.

Tabulka 2: Nákupní náklady

Náklady na nákup	Druhé členění nákladů
nákupní cena krát množství	Náklady v oblasti nákupu: zjištění potřeb zpracování nabídky vyřízení objednávky kontrola dodávky účty věřitele
mínus rabat	
plus přírůžka za malý objem zakázky	
plus veřejné poplatky	
mínus subvence	
plus odměna za zprostředkování zakázky	
plus náklady na obal	Náklady na výzkum
plus dopravní náklady	Náklady na dopravu a skladování: mezipodniková doprava vnitropodniková doprava příjem materiálu a jeho zkouška udržování zásob skladování
plus náklady na pojištění	
plus nebo mínus ostatní náklady (odpady, apod.)	
CELKOVÉ NÁKUPNÍ NÁKLADY	Náklady na likvidaci odpadu sběr a třídění odpadu
	Náklady na kontrolu

Zdroj: [3]

3.3.1 Náklady na předmět nákupu

Náklady na předmět nákupu, zvláště přímé materiálové náklady, které jsou spotřebovány přímo na výrobu finálních výrobků, tvoří u průmyslových firem jednu z nejpodstatnějších nákladových položek. Management firmy se proto na tyto náklady zaměřuje a snaží se o jejich snížení. Vývoj usiluje o zjednodušení konstrukce nakupovaných výrobků a hledá možné změny druhu použitého materiálu. Úkolem managementu zásobování je nakoupit materiál za co nejnižší ceny a snížit plýtvání s nakoupeným materiálem. Jak ale lze snižovat ceny nakupovaných materiálů, když ceny surovin zaznamenaly v posledních letech dramatický nárůst? Jedním z možných řešení jsou množstevní slevy. Těchto úspor z rozsahu však může dosahovat pouze dostatečně velká firma, nebo pokud firma spolupracuje se svými partnery a nakupuje suroviny společně. V průmyslovém nákupu se proto do popředí dostává anglický termín „raw material pooling“.

V následující části budou popsány základní metody tvorby cen. Ceny je možné tvořit několika způsoby. V praxi obvykle nenajdeme cenu tvořenou pouze jednou metodou. Podle toho zda cena vychází více z nákladů, konkurence nebo z poptávky, rozlišujeme tři základní typy cen:

- **Nákladově orientovaná tvorba ceny** - jedná se o jeden z nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Cena vzniká jako součet nákladů, ke kterému se připočte přírážka neboli obchodní marže. Zisk je stanoven tak, aby byla zajištěna požadovaná výnosnost kapitálu. Cenová kalkulace slouží především jako podklad pro jednání s odběrateli. Je-li cena stanovena jako maximálně dosažitelná na trhu a odběratel vyžaduje předložení kalkulace, je jejím úkolem dokázat únosnost jednotlivých nákladových položek a zisku. Kalkulace vychází z všeobecného kalkulačního vzorce.

Všeobecný kalkulační vzorec

1.	Přímý materiál
2.	Přímé mzdy
3.	Ostatní přímé náklady
4.	Výrobní (provozní) režie
<hr/>	
	Vlastní náklady výroby (položky 1 až 4)
5.	Správní režie
<hr/>	
	Vlastní náklady výkonu (položky 1 až 5)
6.	Odbytové náklady
<hr/>	
	Úplné vlastní náklady výkonu (položky 1 až 6)
7.	Zisk (ztráta)
<hr/>	
	Cena výkonu

Obrázek 7: Všeobecný kalkulační

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Konkurenčně orientovaná tvorba cena** - cenu určuje kupující, který sice nezná náklady výrobce, ale odvozuje cenu od cen konkurenčních. Výhodou této ceny je, že výrobek se stává konkurenceschopný. Nevýhodou, že náklady mohou převyšovat prodejní cenu a výrobek je tím ztrátovým. S tvorbou cen vycházející z cen konkurence se můžeme setkat na průmyslových trzích. V automobilovém průmyslu, kterým se zabýváme v této práci, je tato metoda používána u výrobků dodávaných přímo OEM zákazníkům, tj. výrobcům automobilů.
- **Poptávkově orientovaná tvorba ceny** - tvorba cen je založena na odhadu prodeje v závislosti na různé výši ceny. [15]

3.3.2 Náklady spojené s nákupem výrobku

Snížování nákupních nákladů se netýká pouze ceny vlastního výrobku, ale také nákladů, které jsou spojené s nákupem výrobku. Jedná se zejména o náklady na přepravu, pojištění, clo, balení a další. Můžeme tedy popsat nejen různé nedílné části nákladů na kalkulační jednici, ale také náklady druhové. Při klasifikaci podle jednotlivých druhů činnosti se orientujeme na oblasti zahrnuté v tabulce 2 a toto dělení rozšíříme o náklady na skladování a dopravu.

3.3.2.1 Dopravní náklady

S růstem globalizace v obchodu získává doprava materiálu stále na větší důležitosti. Se zvyšováním přepravních vzdáleností od dodavatelů se stávají dopravní náklady velmi výraznou položkou v ceně obstarávaného zboží. V případě zámořských dodávek dosahují náklady na přepravu až 2 % z celkové ceny nakupovaného materiálu.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší ceny může docílit.

Jak budou tyto náklady hrazeny, je odvislé od smluvních podmínek, na kterých se obě strany dohodnou. V současné obchodní praxi jsou nejčastěji používány Mezinárodní obchodní podmínky (International Commercial Terms = INCOTERMS). Tato pravidla (označovaná jako dodací podmínky, parity, doložky) jsou vydávána Mezinárodní obchodní komorou (ICC) se sídlem v Paříži. INCOTERMS upravují vztahy vyplývající z kupní smlouvy, tedy vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Od ledna 2011 jsou v platnosti INCOTERMS 2010.

Existují dvě základní možnosti zajištění a úhrady přepravy zboží:

- 1) **Dopravu zajišťuje a hradí příjemce** - fakturovaná cena neobsahuje náklady za dopravu. Výhodou této možnosti je, že odběratel může optimalizovat logistický tok a tím snižovat náklady spojené s dopravou a manipulací zboží. Další předností je, že má zboží po celou dobu přepravy pod kontrolou. Při zámořských dodávkách může transport činit i několik týdnů. Dle Incoterms 2010 hovoříme zejména o dodacích podmínkách EXW, FCA.
- 2) **Dopravu zajišťuje a hradí dodavatel** - v tomto případě cena materiálu již obsahuje náklady rozpočítané na jednotku přepravovaného materiálu. Dodavatel si většinou stanovuje minimální objednávkové množství, aby mohl efektivně plánovat náklady na dopravu. S pohledu Incoterms 2010 se jedná o dodací podmínky DAT, DAP, DDP.

3.3.2.2 Balení

Přepravní obaly se používají k manipulaci a přepravě výrobků od odesílatele k příjemci. Rozlišujeme dva základní druhy obalů:

- 1) jednoúčelový obal – například kartonové obaly,
- 2) vratné obaly – obaly, které lze vícekrát využít pro přepravu výrobků. Sem řadíme EUR palety, plastové palety, plastové přepravky a další.

Pro podnik je používání jednorázových obalů jednodušší, ale z dlouhodobého pohledu je dražší než používání vratných obalů. Náklady na pořízení jednorázových obalů jsou sice menší než pořízení vratných obalů, ale při rozpočítání nákladů do vratných obalů na množství cest zjistíme, zda se tato investice vyplatí. U vratných obalů je však nutné započítat také náklady na evidenci, skladování a čištění obalů.

Podnik musí vždy zvážit v jakých případech je investice do vratných obalů efektivní. Vhodně navržené balení může výrazně ovlivnit logistické náklady.

3.3.2.3 Externí nářadí

Externím nářadím jsou myšleny různé druhy lisovacích, vstřikovacích a jiných typů forem, které slouží k výrobě požadovaného výrobku. V automobilovém průmyslu se nejčastěji setkáváme s tím, že strojovou kapacitu zajišťuje prodávající, tedy dodavatel a externí nářadí je hrazeno a stává se vlastnictvím či spoluvlastnictvím odběratele. Existuje několik možností úhrady externího nářadí:

- 1) Amortizace v cenách.
- 2) Investice do nářadí (podstatná část investic podniku).
- 3) Konečný zákazník, zákaznický příspěvek (jednání s koncovým zákazníkem).

3.3.3 Programy snižování nákladů v oblasti nákupu

Programy snižování nákladů jsou efektivní pouze tehdy, pokud mají podporu vrcholového managementu. Vedení firmy musí jasně deklarovat potřebu snížení nákladů, a to bez ohledu na to, zda se podnik nachází v období s dobrými nebo špatnými hospodářskými

výsledky. Program na snížení nákladů musí mít jasné definované a měřitelné cíle, tak aby bylo možné hodnotit výsledky. V mnoha podnicích je snížení nákladů hodnoceno podle úspor ze snížených nákupních cen. Dalším hlediskem může být hodnota zamezených nákladů, tzn. částka, kterou by bylo nutno zaplatit, minus částka, kterou firma skutečně zaplatila.

Při snižování nákladů je možné použít některou z následujících položek:

- rozvoj systému dodavatelů,
- využití konkurence mezi dodavateli,
- benchmarking,
- požadavky na snižování nákladů u dodavatele,
- rané zapojení dodavatelů do vývoje návrhů nových výrobků a změn návrhů existujících výrobků,
- náhrada / substituce materiálů,
- standardizace,
- analýza make or buy (volba mezi zajištění produktu / služby vlastními prostředky nebo cizí dodávkou),
- hodnotová analýza, včetně zapojení dodavatelů,
- snížení zbytků či odpadů,
- změny v tolerancích (technické specifikace),
- zlepšení platebních podmínek.

Použití jednotlivých metod bude záležet na konkrétních podmínkách nákupních činností firmy a na druhu spolupráce s dodavateli.[5]

3.4 Finanční ukazatele

„Pod ukazatelem rozumíme číselnou charakteristiku ekonomické činnosti firmy, založenou na datech postačujících k danému účelu analýzy, jakož i údaje z charakteristik odvozené. Volba typu ukazatele je dána cílem finanční analýzy“[17]

V této kapitole budeme charakterizovat ukazatele používané k analýze a řízení finanční situace firmy. Zaměříme se na rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků (finanční fondy) a výkaz cash flow.

3.4.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je nejčastěji používaným ukazatelem, který se vypočítá jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky. Ty mohou být definovány od splatnosti 1 rok až po splatnost 3 měsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých závazků od té části, která je relativně volná, a které rozumíme jako určitý finanční fond. Pro finančního manažera představuje tento fond součást oběžného majetku, financovanou dlouhodobým kapitálem, čili je částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžném majetku. Jde tedy o relativně volný kapitál, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. Manažerský přístup k čistému pracovnímu kapitálu jako k fondu finančních prostředků, který má být co nejlépe využíván, znázorňuje schéma na obrázku 8.

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva		Vlastní kapitál	Dl. Zdroje
		Cizí kapitál (dlouhodobý)	
	Čistý pracovní kapitál		
Oběžná aktiva		Cizí kapitál (krátkodobý)	Kr. zdroje

Obrázek 8: Čistý pracovní kapitál jako fond finančních prostředků
Zdroj: [17]

„Pokud by se vedení podniku povedlo zkrátit obrátkový cyklus peněz, ať už lepším řízením zásob, vyjednáváním výhodnějších platebních podmínek u odběratelů nebo dodavatelů, sníží se náročnost podniku na finanční zdroje a zvýší se výnosnost investovaného kapitálu i hodnota podniku.

V každé fázi transformačního procesu je vázán kapitál podniku v určité výši a po určitou dobu. Zkušenosti ukazují, že efektivním řízením složek oběžného majetku dochází ke snižování potřeby čistého pracovního kapitálu. Uvolněný kapitál je možné použít k investování, které přinese dodatečný efekt, případně ke snížení objemu investovaného kapitálu a snížení nákladů kapitálu.“ [18]

Nejdůležitější opatření vedoucí ke zvýšení disponibilní hotovosti:

- **Optimalizace procesu výroby a zásobování** – efektivní plánování zásob a výroby.
- **Rychlejší inkaso hotovosti** – platby za zboží, řízení pohledávek.
- **Odložení plateb** - získání zvýhodněných dodavatelských úvěrů.
- **Efektivní řízení platebních vztahů se zákazníky a dodavateli.**

Doporučovaná strategie řízení čistého pracovního kapitálu je vyvážená strategie řízení. ČPK v dostatečné výši umožňuje plynulý chod firmy a snižuje riziko přerušení činnosti. Nicméně držení vysokého ČPK je nákladné – snižuje výnosnost investovaného kapitálu, snižuje volné cash flow i hodnotu podniku. Zjednodušeně lze říci, že nízký ČPK upřednostňují vlastníci, protože zvyšuje výnosnost investovaného kapitálu. Na druhé straně je potřebné uvědomovat si rizika spojená s jeho nedostatečnou výší. Hlavní riziko spočívá ve ztrátě platební schopnosti podniku.

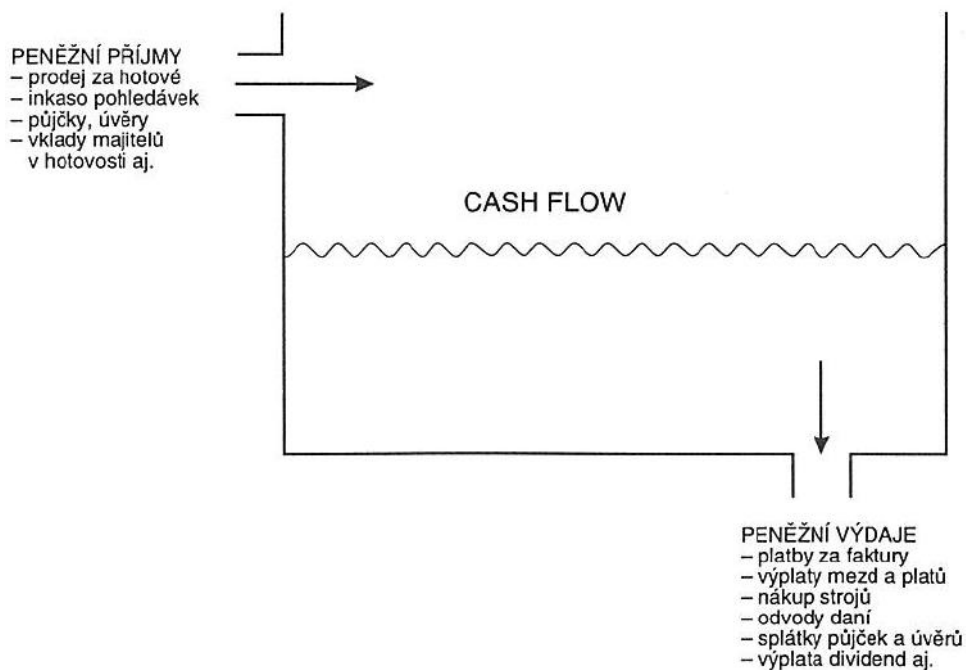
Je zřejmé, že přístup k řízení čistého pracovního kapitálu bude rozdílný v případě malého začínajícího podniku a stabilního podniku s relativně dlouhou historií. [18]

3.4.2 Cash flow

Dle Sedláčka pojem cash flow (CF) [19] „představuje skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností. Je východiskem pro řízení likvidity firmy. Na rozdíl od zisku, který se určuje z rozdílu výnosů a nákladů, je cash flow rozdílem mezi příjmy a výdaji firmy v daném období.“

Podnik musí mít neustále dostatek peněžních prostředků, aby mohl včas zaplatit faktury za materiál a energii, vyplatit mzdy a platy, uhradit režijní náklady, splatit půjčky, apod. To

všechno jsou peněžní výdaje podniku. K tomu, aby mohl tyto platby uskutečnit, musí mít peněžní příjmy. Hlavním peněžním příjmem jsou tržby z prodeje, úvěry od bank a hotovostní vklady majitele. Peněžní příjmy a výdaje představují trvalý peněžní tok, cash flow. Schematicky je znázorněn na obrázku 9.



Obrázek 9: Peněžní tok (cash flow)
Zdroj: [16]

Martinovičová uvádí, že se cash flow používá především ve finanční analýze pro hodnocení finanční stability podniku a příčin změn stavu peněžních prostředků:

- při krátkodobém plánování peněžních příjmů a výdajů,
- při střednědobém a dlouhodobém sestavování finančních výhledů podniku,
- při hodnocení finanční efektivnosti investičních variant jako efekt příslušné investice,
- jako jedna z forem stanovení základu tržní ceny podniku. [20]

Synek ve své knize vysvětluje rozdíl mezi ziskem od CF a proč kromě zisku musí podnik sledovat i peněžní tok.

- časový nesoulad mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (např. koupíme stroj na úvěr, nebo obdržíme fakturu za materiál a platíme až za měsíc),
- časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetním zachycením (např. vznik mzdových nákladů a výplata mezd, vznik daňové povinnosti=náklady a placení daní=výdaje),
- použití různých účetních metod (např. různé metody odpisování investičního majetku a oceňování zásob), což vede k rozdílům mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji a mezi ziskem a cash flow,
- zisk vychází vždy z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco koncepce cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku. Podnik může vykazovat zisk, přesto může mít nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží. [16]

Z výše uvedených důvodů je potřeba sledovat nejenom zisk podniku, ale i jeho peněžní tok.

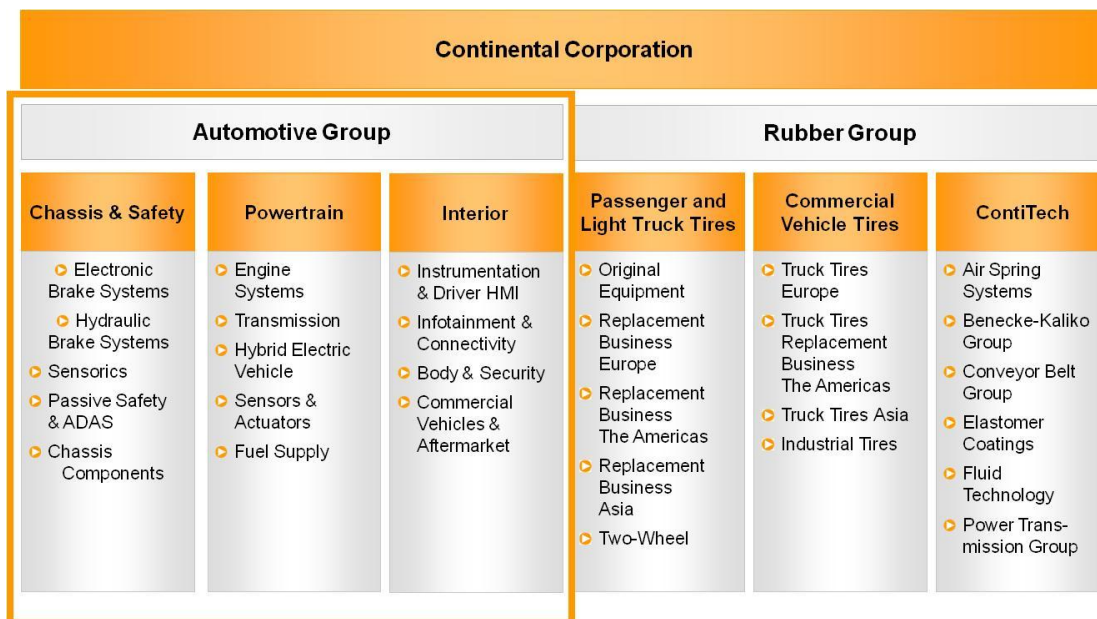
4. Představení vybraného podniku

Pro analýzu útvaru nákupu byla vybrána firma Continental Jičín, která podniká v oblasti automobilového průmyslu a je součástí německého koncernu Continental AG. Firma Continental byla založena již v roce 1871 v Hannoveru. Jejím hlavním výrobním programem byly v té době pneumatiky pro dopravní prostředky a jízdní kola. Nyní se Continental řadí mezi 5 největších světových dodavatelů v automobilovém průmyslu. Mezi hlavní produkty patří především pneumatiky, technické elastomery, součástky pro brzdové systémy, komponenty pro hnací jednotky podvozky, přístrojové vybavení a elektronická zařízení pro vozidla a další. Firma vykázala v roce 2013 objem prodeje ve výši 33 331,0 miliónů EUR a EBIT a ve stejném roce činila 3 263,7 miliónů EUR.

4.1 Základní charakteristika podniku

Continental AG je mezinárodní firma zaměstnávající téměř 178 000 zaměstnanců v 300 lokalitách a 49 zemích. Centrála společnosti je umístěna v Hannoveru v Německu. V České republice společnost Continental má výrobní závody v šesti lokalitách, v nichž zaměstnává přibližně 13 000 lidí. Každá lokalita se specializuje na jiný typ výrobku, ale všechny spojuje jedna firemní kultura a společné hodnoty koncernu Continental. Základní struktura společnosti je rozdělena do dvou skupin. Skupina automobilových součástek a skupina gumových částí. Společnost Continental se skládá z 6 divizí, které se potom ještě dále dělí na obchodní jednotky, tzv. „business units“, dále BU. Analyzovaný podnik Continental Jičín patří do divize Chassis & Safety a úseku hydraulických brzdových systémů (HBS – Hydraulic Brake Systéme). Divize Chassis & Safety je podle obrátu po divizi Tires druhou největší divizí koncernu Continental. Disponuje 84 pracovišti ve 20 zemích. V roce 2013 zhruba 36 500 zaměstnanců dosáhlo obrátu ve výši 7,3 miliard eur. Divize se skládá ze čtyř úseků.

Strukturu společnosti Continental zachycuje obrázek 10.



Obrázek 10: Struktura společnosti Continental

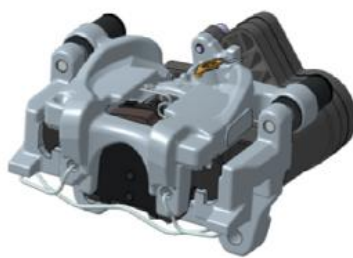
Zdroj: [23]

Závod v Jičíně byl založen v roce 1995. Patří do divize „Chassis & Safety“ skupiny automobilových součástek. Podnik se zabývá montáží brzdového posilovače a předního brzdového válce, který je součástí finálního výrobku. Od roku 2011 se v jičínském závodě montuje také elektrická vakuová pumpa, která pokrývá požadavek na vakuum v elektrických a hybridních autech. Výrobky zachycuje obrázek 11. Vzhledem k tomu, že tyto výrobky jsou bezpečnostními prvky v automobilu, je ve firmě kladen velký důraz na kvalitu jak dodávaných komponentů tak všech interních procesů. Continental Jičín byl v roce 2002 oceněn zákazníkem Ford cenou Q1 za vysokou úroveň kvality a v roce 2003 cenou za jakost od České společnosti pro jakost. V roce 2013 se v jičínském závodě vyrobilo 7,3 miliónů posilovačů na 12 montážních linkách. Od svého založení se v Jičíně vyrobilo již přes 100 miliónů posilovačů, které byly dodány do všech kontinentů. Zákazníky firmy Continental jsou téměř všechny světové automobilky. Mezi nejvýznamnější odběratele patří skupina VW, Ford, Renault, PSA.



Obrázek 11: Výrobky firmy Continental Jičín
Zdroj: [23]

V roce 2014 se výrobní program závodu Jičín rozrostl o nový výrobek, převodovku do elektronické parkovací brzdy. Kromě dodatečné montáže firma s novým produktem rozšířila výrobní technologii o vstřikování plastů a ultrazvukové sváření. Přebudovku jičínský závod dodává jako takzvaný “intercompany” výrobek do Continentalu v Německu respektive na Slovensku, kde se vyrábí konečný produkt, elektronická parkovací brzda, viz obrázek 12.



Obrázek 12: Elektronická parkovací brzda
Zdroj: [23]

Závod v Jičíně v současné době zaměstnává přibližně 1 400 lidí a patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům královehradeckého regionu. Podnik byl v roce 2005 a 2007 oceněn jako firma regionu a v roce 2008 a 2010 získal cenu zaměstnavatel regionu.

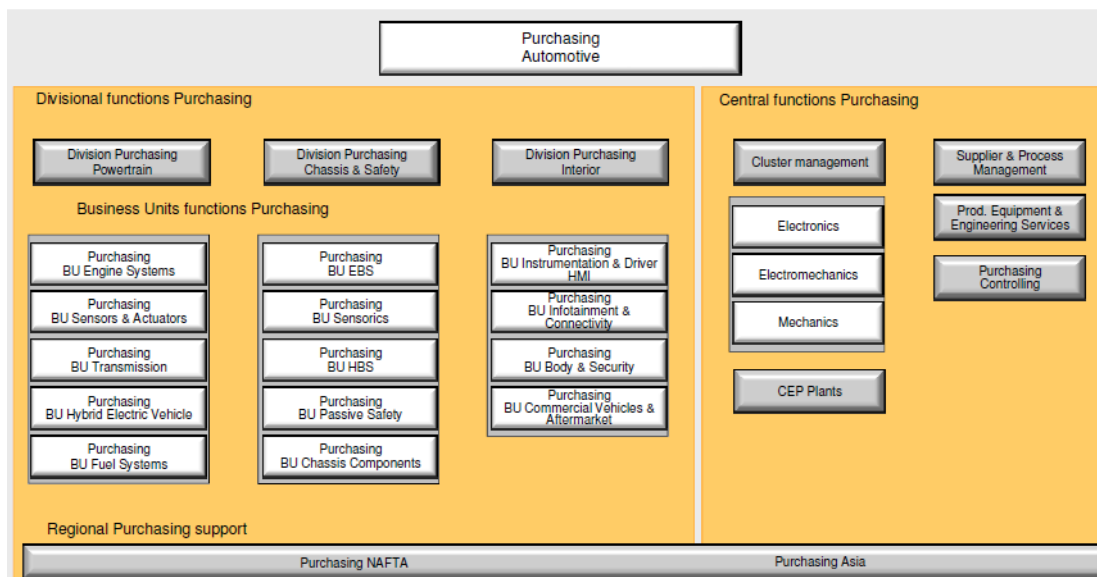
4.2 Organizace nákupu ve firmě Continental AG

Vzhledem k velikosti firmy, výrokové rozmanitosti a vzdálenostem mezi jednotlivými výrobními jednotkami má firma Continental AG divizní uspořádání. Toto uspořádání umožňuje vést jednotlivé obchodní jednotky odděleně, s ohledem na složitost výrobních procesů, nároků na řízení, případně jiných specifíků dané divize. Cílem je zúžit rozpětí organizace a zaměřit se na specializaci. Výhodou divizního uspořádání je strategické řízení, které napomáhá k vytvoření jednotné strategie. Nevýhodou u divizního řízení je možná ztráta kontroly nad obchodní jednotkou a v případě jejího neúspěchu, může negativně ovlivnit výsledek celé společnosti a v krajním případě může dojít i k jejímu zániku.

Z pohledu dělby práce je v nákupu společnosti Continental AG uplatněna maticová organizační struktura. Maticová struktura patří mezi organizační struktury s pružnými prvky. Portál BPM (Business Process Management) uvádí [24], že „maticové organizační struktury kombinují liniovou organizační strukturu spolu s cílově programovou strukturou řízení. Na jedné straně vznikají funkční útvary specialistů a na druhé straně vznikají cílově (úkolově) orientované útvary. Tato organizační struktura se může blížit procesně orientované struktuře, neboť na jedné straně mohou být funkční útvary a na straně druhé vznikají jednotlivé procesní skupiny. Mezi výhody lze uvést pružnost a možnost rychlé reakce na požadavky okolí. Na straně druhé nevýhodou může být dvojí podřízenost, následkem porušení zásady jediného odpovědného vedoucího. Taktéž tato struktura může vyvolávat boj o moc, a proto je důležité zvážit mocenské rozdělení a pravomoci mezi jednotlivými manažery.“

Organizační struktura nákupu firmy Continental AG vykazuje prvky uvedené v charakteristice maticové organizace portálu BPM. Centrální nákup přenechává operativu na obchodních jednotkách a sám se věnuje strategii. Nevýhody nacházíme ve dvojí podřízenosti, v některých případech se cíle centrálního nákupu plně neshodují s cíly obchodní jednotky. Dále se můžeme v této struktuře také setkat s bojem o moc v důsledku nevyjasněnosti kompetencí. Poslední uvedenou nevýhodu z velké části firma Continental eliminuje detailním popisem procesů a zodpovědností. Proto můžeme konstatovat, že

výhody této struktury převažují. Jde zejména o větší rychlost v reakci na změny okolí, výrobu, požadavků zákazníků, růst kvality a inovace.



Obrázek 13: Maticová organizační struktura nákupu firmy Continental

Zdroj: [23]

Funkce pracovníků nákupu se z hlediska podřízenosti dělí do dvou základních skupin, viz obr. 14. V první skupině se nachází Category Purchasing (dále CP), který patří do centrální struktury. Jeho hlavním úkolem je stanovit nákupní strategii přes jednotlivé divize pro celou firmu. Do druhé skupiny můžeme zařadit funkce, které patří do organizační struktury obchodní jednotky. Mezi ně patří Advanced Purchasing (dále AP) a Plant Purchasing (dále PP). Zodpovědnosti jednotlivých nákupních skupin jsou popsány níže.

Category Purchasing (CP)

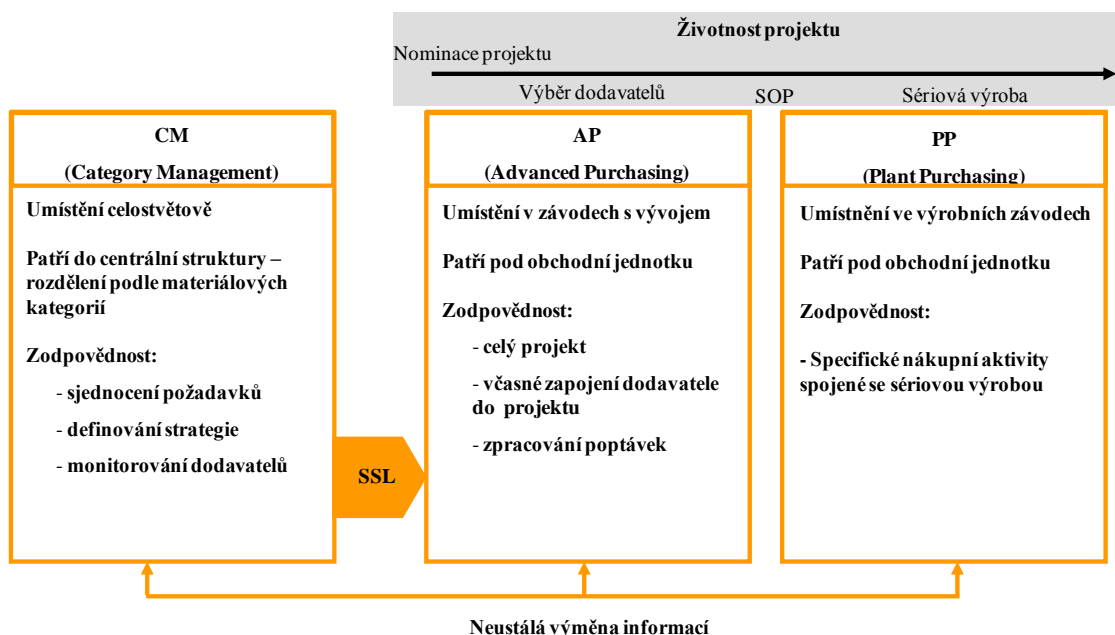
- Definuje nákupní strategii a vyjednává s dodavateli nejlepší podmínky na trhu.
- Vyvíjí materiálovou a dodavatelskou strategii. Nominuje dodavatele na strategický seznam dodavatelů, SSL – Supplier Strategic List.
- Aktivně ovlivňuje proces poptávek ve fázi vývoje.
- Řídí roční cenová jednání k neustálému snižování nákladů.

Advanced Purchasing (AP)

- Zastupuje nákup od počáteční fáze projektu.
- Zajišťuje včasné zapojení nákupu a dodavatelů v novém projektu.
- Na začátku projektu kontroluje kusovníky, materiálové náklady, načasování, technickou a kvalitativní způsobilost.
- Řídí technické změny u vstupního materiálu do náběhu projektu.

Plant Purchasing (PP)

- Mezičlánek mezi centrálním nákupem a nákupem obchodní jednotky, koordinace aktivit a cílů.
- Zodpovědný za nákupní aktivity během sériové výroby, které jsou nezbytné k zajištění plynulého provozu výrobních závodů.
- Řídí technické změny během sériové výroby.
- Nákup lokálních materiálů – specifických pro daný závod (obaly, etikety, oleje, mazivo, atd.



Obrázek 14: Funkce nákupních skupin ve firmě Continental

Zdroj: Vlastní zpracování

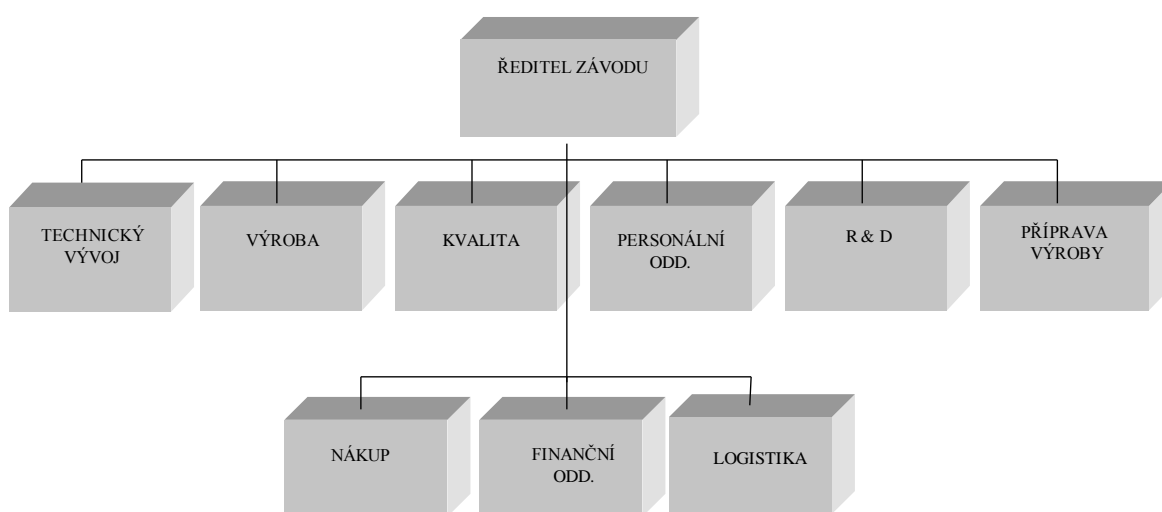
Maticová organizační struktura nákupu ve firmě Continental je kompromisním řešením, které kombinuje výhody centralizace a decentralizace.

CP není zatížen každodenními operativními problémy a může se soustředit na vytváření strategie. Vybírá a definuje dodavatele na seznam strategických dodavatelů, kteří mohou obchodovat s firmou Continental. Snižuje tím také celkový počet dodavatelů a redukuje náklady firmy, jak je uvedeno v kapitole 4.1.4. V neposlední řadě si shromážděním požadavků z jednotlivých divizí vylepšuje svou vyjednávací pozici pro jednání s dodavateli surovin a materiálů.

Na druhé straně je zde zachována pružnost při řešení změn potřeb a deficitních situací v obchodních jednotkách. AP zapojuje do výběrových řízení zejména ty dodavatele, kteří se osvědčili v dané divizi jak kvalitou, logistickým provedením, tak i podporou a spoluprací s vývojem dané komponenty. Je zde přihlíženo také ke vzdálenosti dodavatele od výrobního závodu. PP zajišťuje nákupní aktivity tak, aby byl zajištěn plynulý provoz výrobních závodů. Podporuje nákupní logistiku a kvalitu v případě výpadků dodávek, informuje o změnách potřeb CP, hledá úspory na sériově dodávaných komponentách a řeší s dodavateli technické změny na výrobku.

4.3 Materiálový management ve vybraném podniku

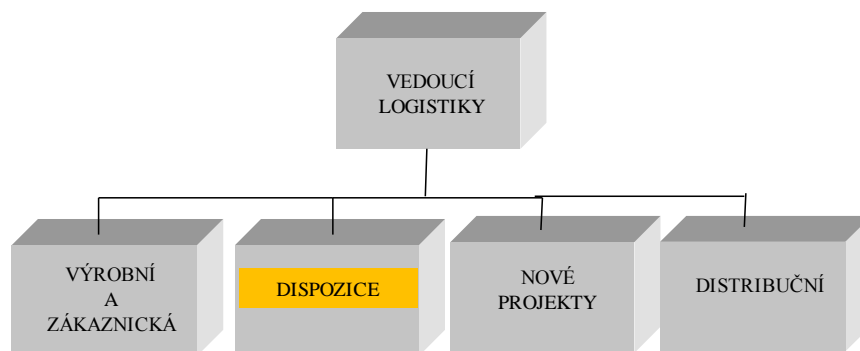
Materiálové hospodářství je v podniku Continental Jičín zajištěno samostatně hospodařícím útvarem nákupu a útvarem nákupní logistiky (v podniku označené jako dispozice), který je v organizační struktuře začleněno pod oddělení logistiky, viz obrázek 16. Organizační schéma závodu Jičín je zachyceno na obrázku 15.



Obrázek 15: Organizační schéma závodu Continental Jičín

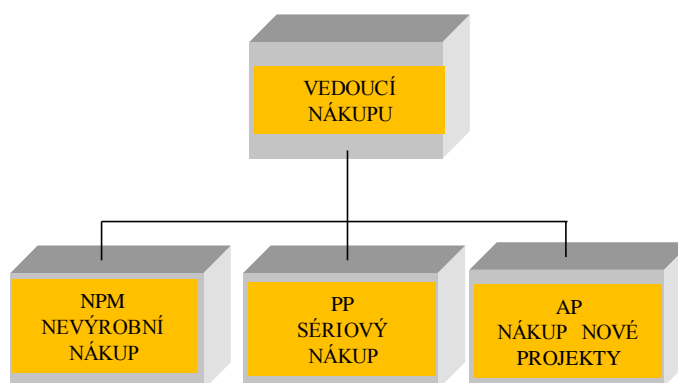
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě Continental je uplatněna takzvaná zakázkově orientovaná materiálová dispozice. Řídícím faktorem materiálové dispozice je požadavek zákazníka. Na základě přesně definované zakázky jsou sestaveny plány výroby, které konvertují primární požadavek zákazníka na sekundární požadavek na materiál. Sekundární požadavek se následně stává řídicím nástrojem materiálové dispozice. Úkolem materiálové dispozice je spravovat proces tvorby plánů dodávek materiálu, včasné zajištění dostupnosti materiálu pro výrobu, kontrola a optimalizace výše zásob, spolupráce na provádění auditů a hodnocení dodavatelů. Umístění materiálové dispozice v úseku logistiky firmy Continental Jičín zachycuje obrázek 16.



Obrázek 16: Organizační schéma logistiky v závodu Continental Jičín
Zdroj: Vlastní zpracování

Útvar nákupu je rozdělen do tří pododdělení, viz obrázek č. 17. Jedná se o úseky PP – sériový nákup a AP – nákup nové projekty, jejichž funkce byla již dříve popsána v kapitole 4.2 a pododdělení nevýrobního nákupu. Nevýrobní nákup obstarává veškeré nákupy, které nejsou přímou součástí výrobku (nejsou uvedeny v kusovníku výrobků).



Obrázek 17: Organizační schéma nákupu v závodu Jičín
Zdroj: Vlastní zpracování

5. Analýza a optimalizace nákupních procesů ve vybraném podniku

Automobilový průmysl, v němž firma Continental Jičín podniká, patří k jednomu z nejnáročnějších průmyslových odvětví s ohledem na kvalitu výrobků, nestabilitu požadavků a tlak na snižování cen. Vzhledem k tomu, že materiálové náklady u některých výrobků přesahují i 70 % z celkových nákladů, klade se v podniku Continental Jičín velký důraz na management zásobování.

V této části diplomové práce se budeme zabývat analýzou dodavatelského portfolia a provedeme rovněž analýzu vlivu nákupu na běžné financování podniku.

5.1 Analýza dodavatelského portfolia

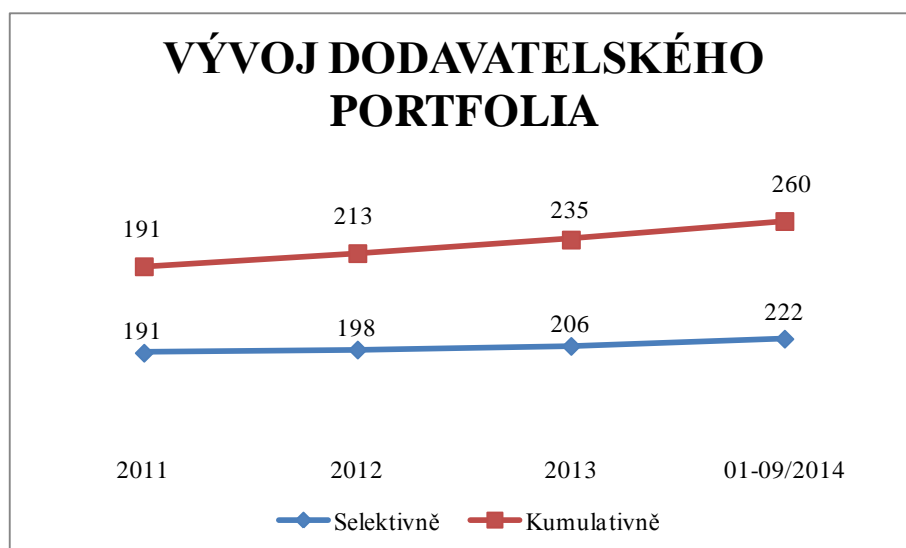
Odborná literatura uvádí, že firmy nakupují v průměru od deseti největších dodavatelů 65 % všech nákupů, ale současně 40 % firem má více než 500 aktivních dodavatelů, což svědčí o velké roztržitosti dodavatelského portfolia. Ta poukazuje na nedostatečně rozvinutý proces řízení dodavatelů, přičemž stabilita vztahů s dodavateli a jejich dlouhodobý rozvoj mají výrazný dopad na celkovou výkonnost a konkurenceschopnost firem. V kapitole 3.1.4 bylo již zmíněno, že organizace přirozeným vývojem vytvářejí velmi širokou základnu dodavatelů. Je to dáno tím, že se o nové zakázky ucházejí kromě již existujících dodavatelů také nové firmy. Odběratelé jsou zároveň nadále povinni zajišťovat svým zákazníkům poséřiový servis, tj. dodávky náhradních dílů a udržovat tím obchodní vztahy i s dodavateli, kteří již pro sériovou výrobu nedodávají. Běžnou praxí v automobilovém průmyslu je zajištění dodávek náhradních dílů 15-20 let po ukončení sériové výroby.

Nenadál proto doporučuje v případech, kdy mají odběratelé stovky různých dodavatelů, volit kritéria a metody, které by umožnily objektivně a rychle provést segmentaci dodavatelského portfolia. Nákupní oddělení by mělo rozdělit dodavatele podle významnosti do různých segmentů a pro každý segment stanovit rozdílné nákupní strategie. Při optimalizaci dodavatelského portfolia by neměla být opomenuta možnost

konsolidace dodavatelské základny, která kromě snížení administrativních nákladů, zjednodušení a zpřehlednění procesů, umožní věnovat více času rozvoji a užší spolupráci s klíčovými dodavateli. U strategických dodavatelů se navýšením nákupního objemu stává odběratel významnějším obchodním partnerem a tyto výnosy z rozsahu vytvoří výhodnější pozici při sjednání cenových, platebních a dodacích podmínek.

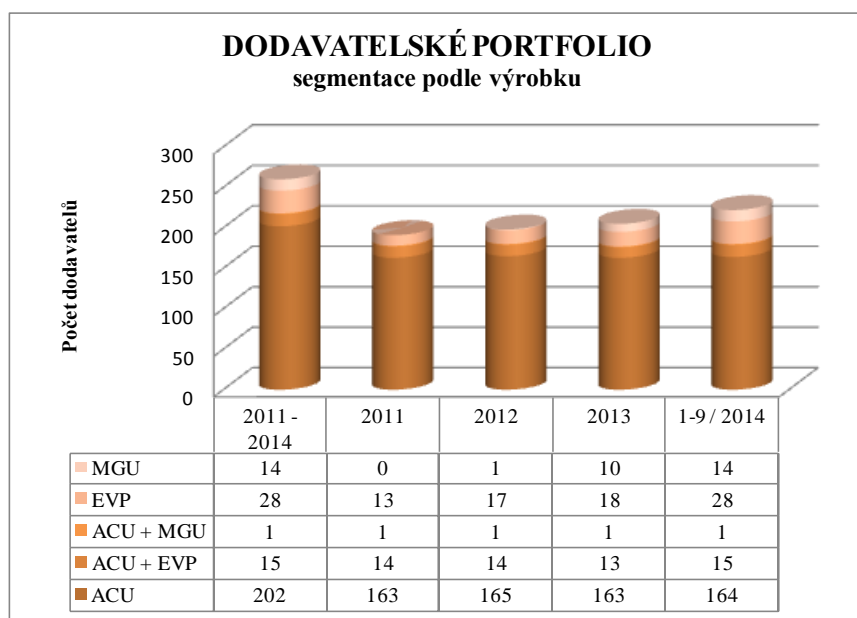
Dodavatelská základna firmy Continental Jičín čítá 857 dodavatelů. Větší část základny tvoří dodavatele nevýrobního nákupu (dále NPM). Nevýrobní nákup obstarává prostřednictvím 497 dodavatelů především komodity, které přímo nesouvisí s výrobou. Jedná se o nákup služeb, nemovitostí, výrobních strojů, výměnných dílů, investic a režijního materiálu.

V této práci se však budeme zabývat analýzou portfolia dodavatelů výrobního materiálu. K zajištění sériové výroby i výroby náhradních dílů musí útvar nákupu v podniku Continental Jičín zajistit přibližně 5 000 rozdílných komponent, které se v současné době nakupují od 260 dodavatelů z celého světa. Celkový nákupní obrat za tři čtvrtletí roku 2014 činil 2 778 334 T CZK a podílelo se na něm 222 dodavatelů. Vývoj dodavatelského portfolia v období let 2011- 2014 zachycuje křivka kumulativních dat. Modrá křivka ukazuje počet dodavatelů, kteří uskutečnili dodávku v daném období.



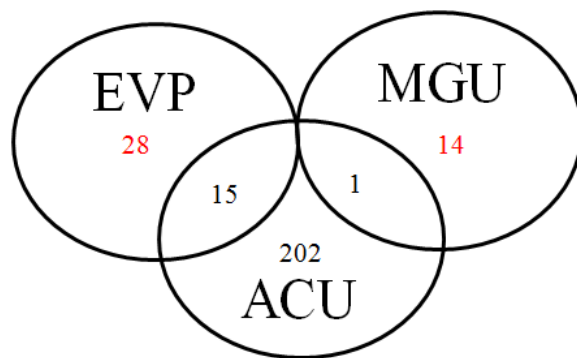
Obrázek 18: Vývoj dodavatelského portfolia ve vybraném podniku
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění důvodu nárůstu počtu dodavatelů provedeme podrobnější rozčlenění dodavatelské základny ve sledovaném období. Nejdříve rozdělíme dodavatele podle typu výrobku, ve kterém jsou použity dodávané komponenty.



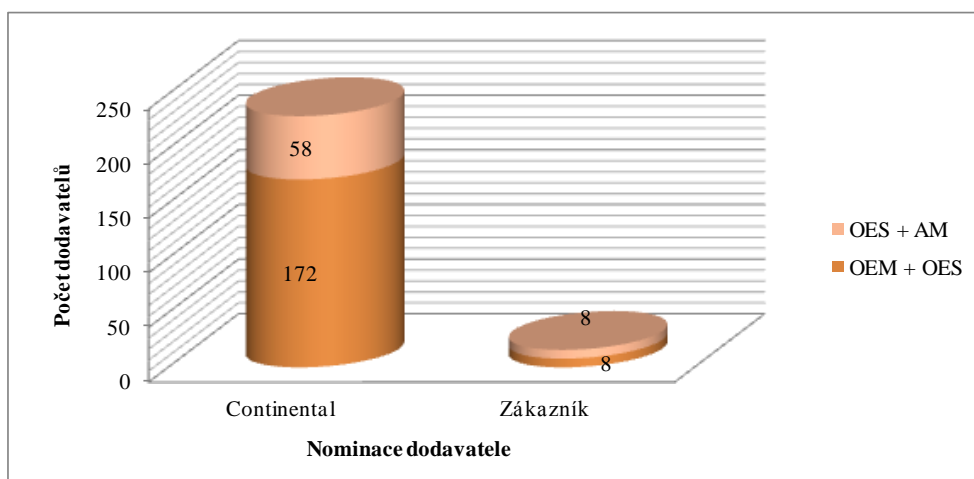
Obrázek 19: Segmentace dodavatelů podle výrobku
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že jednou z příčin nárůstu počtu dodavatelů je rozšíření výrobního portfolia závodu Jičín. V roce 2011 se ve firmě rozšířila výroba o montáž elektrické vakuové pumpy (dále EVP) a to mělo za následek nárůst dodavatelské základny o 15 nových dodavatelů. Materiál pro výrobu EVP zajišťuje 43 dodavatelů. V roce 2014 se v Jičíně začala sériově vyrábět převodovka pro elektronickou parkovací brzdu. S novou výrobou narostla dodavatelská základna o 14 nových dodavatelů. Můžeme tedy konstatovat, že s novými výrobky se v jičínském závodě rozrostlo dodavatelské portfólio celkem o 42 nových dodavatelů.



Obrázek 20: Schéma rozdělení dodavatelů dle výrobku
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem segmentace bude rozčlenění dodavatelů EVP a ACU podle fáze životního cyklu výrobku. U MGU toto členění provedeno nebude, jelikož produkt je ve fázi zavádění do sériové výroby. Životní cyklus výrobku budeme v podmínkách automobilového průmyslu dělit do dvou fází. Fáze sériové (dále OEM), která trvá zpravidla 5 let a fáze po-sériové (dále OES). Délka této fáze závisí na podmínkách sjednaných ve smlouvě. Empirickým zkoumáním bylo zjištěno, že běžnou praxí ve firmě Continental jsou dodávky OES dílů 15 let po ukončení výroby OEM.



Obrázek 21: Segmentace ACU a EVP dodavatelů podle nominace a životnosti výrobku
Zdroj: Vlastní zpracování

Segmentací dodavatelů podle životního cyklu výrobku a nominace dodavatele jsme zjistili, že 16 dodavatelů bylo nominováno zákazníkem a změna dodavatele není tudíž možná.

Celkem 230 Continentalem nominovaných dodavatelů bylo rozčleněno podle toho, zda konečný produkt je vyráběn sériově nebo zda se jedná výhradně o OES produkt. Jak je možné vidět v obrázku č. 21, 172 dodavatelů vyrábí komponenty pouze pro OEM produkty nebo pro kombinaci výrobků určených jak pro OEM tak pro OES. Zbývajících část Continentalem nominovaných dodavatelů, tj. 58 dodává komponenty již pouze pro výrobu náhradních dílů a Aftermarket (AM).

Segmentací dodavatelského portfolia bylo rozděleno dodavatelské portfolio do těchto dílčích celků:

- 42 nových dodavatelů pro výrobky MGU + EVP,
- 16 dodavatelů nominovaných zákazníkem pro výrobky ACU a EVP,
- 58 dodavatelů nominovaných firmou Continental, kteří dodávají materiál pouze pro výrobu náhradních dílů ACU a EVP,
- 172 dodavatelů nominovaných firmou Continental, kteří dodávají materiál pro sériovou výrobu ACU a EVP.

Toto rozdělení nám bude podkladem při posouzení možné optimalizace, které provedeme v závěru této kapitoly.

5.1.1 ABC a XYZ analýza

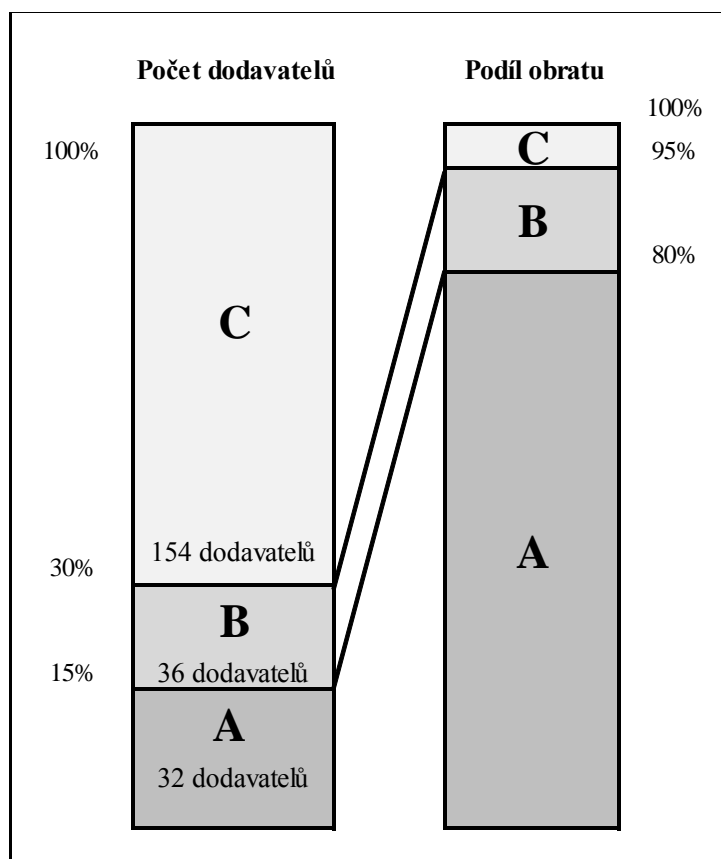
Na základě údajů o nákupním objemu za první tři čtvrtletí roku 2014 provedeme segmentaci dodavatelského portfolia pomocí ABC a XYZ analýzy. Oba nástroje byly podrobněji popsány v kapitole 2.1 Využití analytických metod v nákupu.

V prvním kroku rozdělíme dodavatelskou základnu firmy Continental Jičín pomocí Paretovi ABC analýzy do tří skupin podle nákupního obrátu.

Výsledek ABC analýzy:

- Skupina A - 14,41 % dodavatelů s nákupním obrátem 1 686 023 000 CZK tvoří 80 % celkového nákupního obrátu firmy.

- Skupina B - 16,22 % dodavatelů s nákupním obratem 319 879 000 CZK tvoří 15% celkového nákupního obratu firmy.
- Skupina C – 69,37 % dodavatelů s nákupním obratem 108 250 000 CZK tvoří 5% celkového nákupního obratu firmy.



Obrázek 22: ABC analýza dodavatelského portfolia firmy Continental
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve druhém kroku provedeme rozdělení do skupin X, Y, Z podle počtu dodaných položek v daném období. Tento údaj bude pro nás užitečný při případném návrhu konsolidace dodavatelské základny. K určení do které skupiny daný dodavatel patří, jsme stanovili následující hranice. Skupina X > 3 dodané položky, Y > 1 dodaná položka, Z = 1 dodaná položka v období leden – září 2014.

Výsledek analýzy XYZ:

- Skupina X – 97 dodavatelů s nákupním obratem 1 916 792 000 CZK nakoupilo v daném období více jak 3 položky.
- Skupina Y – 37 dodavatelů s nákupním obratem 142 040 000 CZK nakoupilo v daném období více jak 1 položku.
- Skupina Z – 88 dodavatelů s nákupním obratem 55 319 000 CZK nakoupilo v daném období pouze 1 položku.

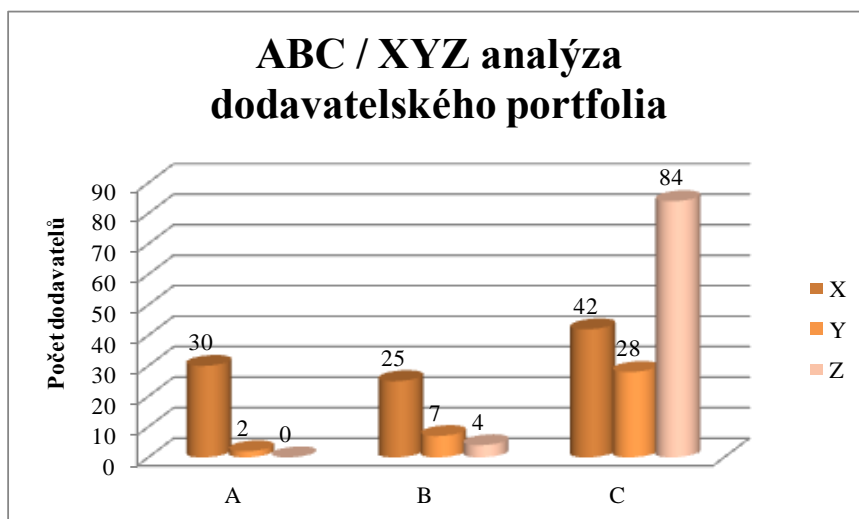
Konečným sloučením obou analýz získáme matici o 9 sektorech, která bude nápomocná při stanovení další strategie.

Tabulka 3: Analýza ABC / XYZ za období 01-09/2014

	X	Y	Z	CELKEM
A	30	2	0	32
B	25	7	4	36
C	42	28	84	154
CELKEM	97	37	88	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek ABC / XYZ analýzy zobrazíme i graficky, obrázek 23



Obrázek 23: ABC / XYZ analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Optimalizace dodavatelského portfolia

Pro rozbor možné konsolidace dodavatelské základny využijeme segmentace dodavatelského portfolia, kterou jsme provedli v předchozí části práce. Zaměříme se především na dvě skupiny dodavatelů. Prvním segmentem, kterým se budeme podrobněji zabývat, budou dodavatelé ze skupiny Z, kterou jsme získali pomocí XYZ analýzy.

Pomocí analýz ABC a XYZ bylo zjištěno, že v roce 2014 do firmy Continental Jičín dodalo 88 dodavatelů pouze jeden komponent. Jedná se o 4 dodavatele ze skupiny B a 84 dodavatelů ze skupiny C. Tato skupina dodavatelů se jeví jako vhodná pro možnou konsolidaci dodávaných komponentů v rámci dodavatelského portfolia a tím úsporu především logistických, administrativních nákladů a nákladů spojených se zajištěním kvality.

Rozborem sektoru BZ analýzy ABC / XYZ, dodavatelů, kteří dodávají jeden díl pro sériovou výrobu, bylo zjištěno, že dodavatelé TEMIC a CCL dodávají specifický produkt, senzor, respektive motor. Pro tyto komponenty jsme ve skupině dodavatelů A, B nenašli vhodného alternativního dodavatele. V kategorii tvářených dílů je 12 dodavatelů a v kategorii lisovaných dílů 10 dodavatelů zařazených do skupiny A, B dodavatelů. Z tohoto důvodu bude vedení nákupu doporučeno provedení benchmarkingu u těchto dodavatelů v rámci dané kategorie.

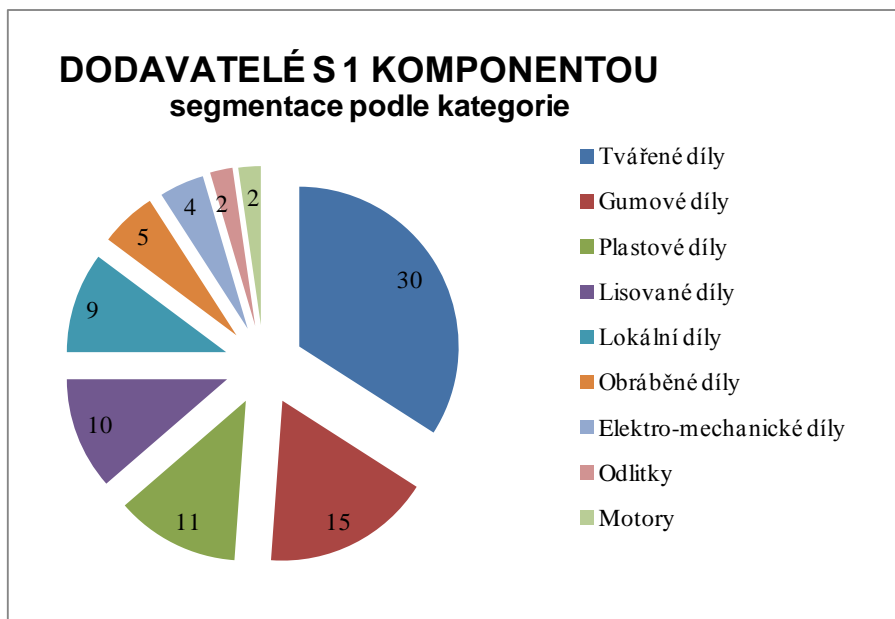
Tabulka 4: Analýza dodavatelů ze sektoru BZ matice ABC / XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále provedeme rozčlenění této skupiny dodavatelů podle výrobní technologie. Každá kategorie má svou specifickou technologii výroby a rozdílnou náročnost výrobního zařízení. Například v kategorii lisovaných dílů a plastů je zapotřebí nákladné investice do strojů a externích nástrojů. Oproti tomu v kategorii obráběných a tvářených dílů jsou investice do výrobního zařízení výrazně nižší. Vždy však záleží na konkrétním výrobku.

Na základě výsledků zobrazených na obrázku č. 24 byly vybrány následující kategorie pro další podrobný rozbor:

- Kategorie tvářených dílů.
- Kategorie lokálních dílů.
- Kategorie obráběných dílů.

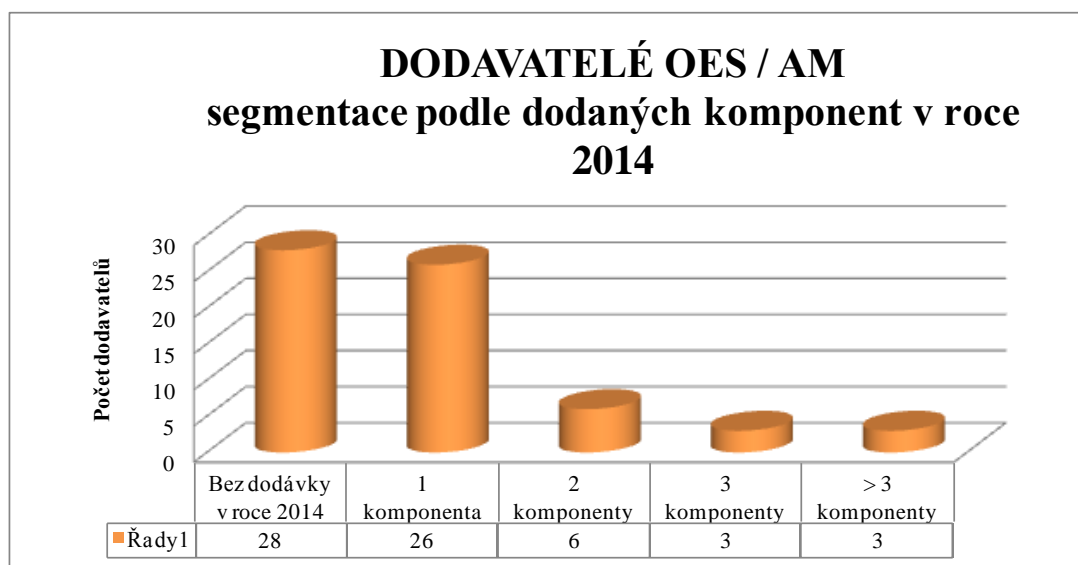


Obrázek 24: Rozdělení dodavatelů s 1 komponentou podle kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

K již zjištěným údajům ohledně fáze projektu, druhu výrobku byly přiřazeny komponenty dodané v roce 2014. Ze seznamu byli vyřazeni dodavatelé nového výrobku MGU a zákazníkem nominovaní dodavatelé. Z tohoto postupu nám vznikla tabulka 35 dodavatelů (Příloha A), u kterých bude managementu firmy Continental Jičín doporučeno prověření možnosti převedení výroby, k některému ze strategických dodavatelů zařazených ABC analýzou do skupiny A a do skupiny B.

Druhým vybraným segmentem je skupina dodavatelů pro OES / AM výrobky. Nejprve objasníme význam těchto zkratk. V obou případech se jedná o náhradní díly. OES díly se vyrábí na stejných linkách jako OEM (sériový výrobek). Výrobek i obal, do kterého je výrobek zabalen, je označen logem zákazníka. OES díly jsou dodávány do autorizovaných servisů automobilek. Oproti tomu AM výrobky jsou kopií OEM výrobku. Prodávají se

většinou v maloobchodních řetězcích přímo konečnému spotřebiteli a snaží se zajmout především cenou. V tomto segmentu, který čítá 66 dodavatelů, bylo dodáno během tří čtvrtletí roku 2014 materiál v hodnotě 1 926 000 CZK. Kromě nízkého nákupního obrátu je segment charakteristický nahodilými požadavky a obtížně predikovatelnými prognózami budoucích potřeb. Dalším typickým znakem je malé objednávkové množství, na které je navázána vysoká cena komponentů. Tyto údaje potvrzuje obrázek 25, ve kterém jsou zachyceny počty dodaných komponentů v roce 2014. Ceny materiálu určených pro výrobu náhradních dílů se pohybují průměrně v šesti až deseti násobku cen sériových dílů. Cenové vyjednávání s dodavatelem, který již nedodává pro sériovou výrobu je navíc velmi komplikované. Existuje zde také riziko ukončení dodávek. Dodavatel má možnost, vyplývající ze smluvních podmínek, od dodávek ustoupit. Výpověď je vázaná na 12 měsíční výpovědní lhůtu, která je zahájena podáním výpovědi (tzv. PTN – Part Termination Notification).

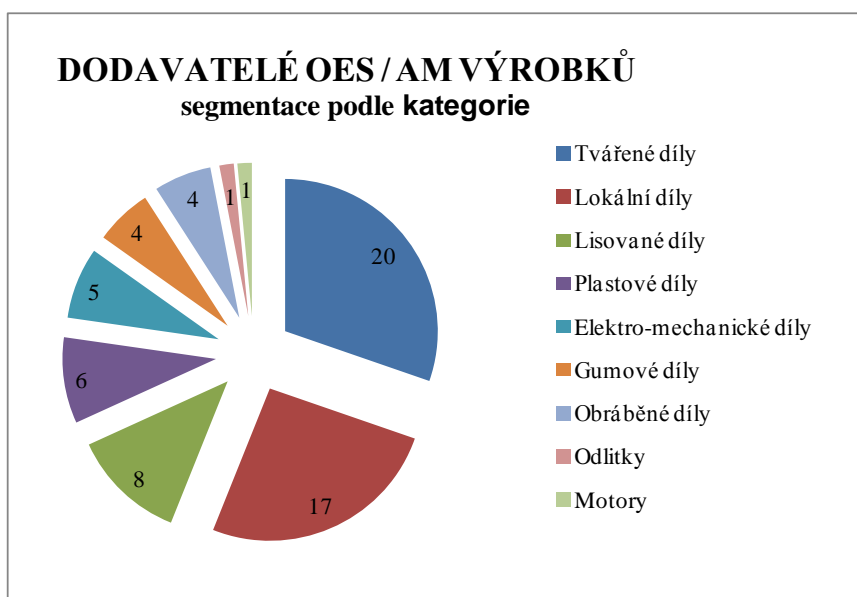


Obrázek 25: Rozdělení dodavatelů pro OES /AM výroby
Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi specifická je také problematika výrobního zařízení pro komponenty náhradních dílů. Externí nářadí, kterým jsou myšleny různé druhy lisovacích, vstřikovacích a jiných typů forem, které slouží k výrobě požadovaného výrobku, se časem opotřebovávají. Je nutná jejich generální oprava nebo úplná výměna. To je spojeno s dalšími náklady, případně investicí do nového zařízení. Externí nářadí bývá často také navázáno na určitý druh stroje, který se

postupem času z výrobního procesu vyřadí a nahradí strojem novějším, na který již existující externí nástroj nelze použít. Je tedy patrné, že riziko odstoupení od smlouvy a výpadku dalších dodávek je u těchto dodavatelů značné. Dalším důvodem proč jsme vybrali tuto skupinu dodavatelů je zjednodušený změnový proces u OES / AM výrobků. V případě změny dodavatele po náběhu do sériové výroby je nutné provedení rekvalifikačních testů, uvolnění dodávek od nového dodavatele kvalitou firmy Continental a získání technického a kvalitativního uvolnění od zákazníků. Tento proces se stává velmi zdoluhavý. Díky zjednodušenému změnovému procesu se uvolnění nového dodavatele pro OES / AM výrobky výrazně zkracuje.

Stejně jako u kategorie dodavatelů ze skupiny Z, provedeme rozdělení dodavatelů OES / AM výrobků podle kategorie.



Obrázek 26: Rozdělení dodavatelů OES / AM výrobků podle kategorie
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem bude vytvoření seznamu dodaných materiálů pro OES / AM výrobky v období let 2011 – 2014 (Příloha B). Naším doporučením bude provedení podrobné analýzy, při které bude nutné vzít v úvahu následující faktory:

- datum ukončení projektu,
- funkce dané komponenty ve výrobku a s tím spojené nároky na kvalitu,

- výrobní technologie,
- stav strojového zařízení pro výrobu dodávaných položek,
- počet postižených zákazníků,
- vzdálenost dodavatele,
- úroveň provedení dodávek.

Po provedení této analýzy bude možné vytipovat dodavatele, které lze eliminovat a výrobu převést k některému ze strategických dodavatelů firmy.

5.2 Analýza vlivu nákupu na běžné financování podniku

Jak bylo již popsáno v kapitole 3, management zásobování se nemalou měrou podílí na financování podniku. V této části práce se zaměříme na analýzu běžného financování podniku Continental Jičín a navrhneme možná opatření, kterými může útvar nákupu pozitivně ovlivnit finanční situaci firmy.

5.2.1 Obchodní úvěry

První oblastí, kterou se budeme zabývat, jsou závazky z obchodního styku. Jedná se o povinnost odběratele uhradit dodavateli za dodané zboží nebo službu. Tuto úhradu je možné provést i s odloženou splatností. V takovémto případě hovoříme o obchodním úvěru. Tento druh úvěru poskytuje dodavatel odběrateli tím, že odběratel dodavateli zaplatí za dodání zboží nebo služeb až za určitou dobu, např. 30,60, 90 dní. Lhůta, za kterou odběratel platí je stanovena v platebních podmínkách sjednaných mezi dodavatelem a odběratelem a představuje dobu splatnosti faktur. Odběratel se stává dlužníkem, dodavatel je v postavení věřitele. Obchodní úvěr je významným zdrojem krytí oběžného majetku. V rozvaze odběratele je veden v položce závazky. Určitá část obchodního úvěru tvoří v podniku trvalou část finančních zdrojů. Proto může být použita i na pořízení oběžného majetku. Obchodní úvěr je pro podnik velmi podstatný, protože jeho aktivním využíváním podnik snižuje potřebu jiných finančních zdrojů. Z hlediska nákladů je tento úvěr považován za levný zdroj finančních příjmů, neboť je zpravidla poskytován bezúročně.

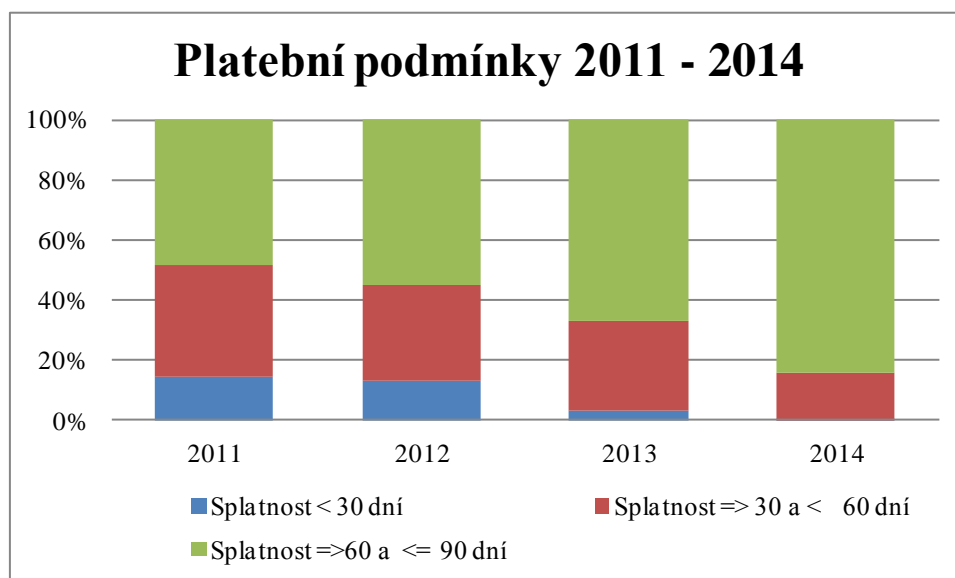
Nejprve provedeme analýzu současného rozložení platebních podmínek a porovnáme změny ve sjednaných obchodních úvěrech pro rok 2013 a 2014, abychom zjistili, zda podnik Continental Jičín využívá obchodních úvěrů a zda se snaží tuto oblast dále vylepšovat. Vzhledem k tomu, že budgetové objemy roku 2014 a námi optimalizovaným obdobím rokem 2015 jsou podobné, použili jsme pro naši ilustraci budgetové objemy roku 2015. Pro zjednodušení jsme platební podmínky rozdělili do třech základních skupin a to: 1. skupina < 30 dnů, 2. skupina => 30 dnů a < 60dnů, 3. Skupina= > 60 dnů a < =90dnů, jak je zobrazeno v tabulce 5. Pro zhodnocení stavu závazků nebereme v úvahu nabízené skonto.

Tabulka 5: Přehled platebních podmínek v závodu Continental Jičín

Platební podmínka	2013			2014		
	Nákupní obrat	Podíl	Skupina	Nákupní obrat	Podíl	Skupina
0	37 186 770	1,34%		394 152	0,01%	
8	93 770	0,00%		93 770	0,00%	
10	505 031	0,02%		505 031	0,02%	
14	95 316	0,00%		95 316	0,00%	
15	46 262 114	1,67%	3,03%	4 392 746	0,16%	0,20%
30	477 604 784	17,19%		316 271 430	11,38%	
45	356 867 876	12,84%	30,03%	121 984 161	4,39%	15,77%
60	1 859 728 763	66,94%		2 334 074 307	84,01%	
90			66,94%	533 510	0,02%	84,03%
Celkový součet	2 778 344 423	100%	100%	2 778 344 423	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedených datech je patrné, že útvar nákupu firmy Continental aktivně pracuje s platebními podmínkami a v minulém roce se podařilo navýšit podíl platebních podmínek ve 2. skupině o 14,26 procentního bodu a ve 3. skupině dokonce o 17,09 %. Největší vliv na vylepšení obchodních úvěrů v roce 2014 mělo prodloužení platební podmínky u dodavatele lisovaných dílů firmy AEF, kde došlo k prodloužení splatnosti ze 45 dnů na 60 dnů a u dodavatele obráběných dílů firmy Rossignol, kde útvar nákupu sjednal platební podmínku 60 dnů oproti předchozímu roku, kdy firmy Continental Jičín platila 30 dnů po dodání dílů.



Obrázek 27: Platební podmínky 2011 – 2014
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zhodnocení možnosti dalšího zlepšení platební schopnosti jsme vybrali dodavatele zařazené do druhé skupiny podle platební podmínky a to s dobou splatnosti delší nebo rovno 30 dnům a menší než 60 dnů. Dodavatele jsme seřadili podle nákupního obrátu. Z této skupiny jsme vybrali TOP 15 dodavatelů s nejvyšším obrátem, viz tabulka 6. Nejprve jsme však ze skupiny vyřadili „intercompany” (dále IC) dodavatele, 4 závody divize Contitech, která se zabývá výrobou gumové součástky. U IC dodavatelů se obchodní podmínky řídí interními regulemi. Podrobnější analýzou TOP 15 dodavatelů jsme zjistili, že u jedenácti dodavatelů uplatňujeme podmínku kratší nebo rovnu 30 dnům a u čtyř dodavatelů 45ti denní platební podmínku. Naším cílem bude dojednat s těmito dodavateli prodloužení platební podmínky o 30 dnů. Dodavatele jsme dále rozdělili do 3 skupin podle současné platební podmínky. Vzhledem k tomu, že ve 2. skupině se nachází 5 dodavatelů, kteří nabízejí skonto při zaplacení závazku v domluveném předčasném termínu, budeme se muset i na vliv ztráty skonta zaměřit.

Tabulka 6: TOP 15 dodavatelů s platební podmínkou < 60 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování

Při budgetových objemech roku 2015 může podnik Continental Jičín dosáhnout celkové slevy 661 615,09 CZK za rok (viz tabulka 7). Vzhledem k tomu, že současné sjednané podmínky již nabízejí, v případě neuplatnění slevy, možnost prodloužení platby o 30 dnů, naší doporučenou strategií bude přenést slevu u některých dodavatelů do prodejních cen. S ohledem na stagnující nebo klesající spolupráci s některými z dodavatelů, bylo posouzeno, že převedení slevy do cen je reálné přibližně z 50 %.

Tabulka 7: Výpočet slevy u 2. skupiny z TOP 15 dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet výše obchodního úvěru při námi navrhovaných změnách platebních podmínek jsme z důvodu zjednodušení výpočtu vycházeli z průměrných nákupních objemů jednotlivých dodavatelů. Nezohlednili jsme tedy sezónní výkyvy v požadavcích. Rozdělili jsme dodavatele do tří skupin. V 1. Skupině prodlužujeme platební podmínku z 30 dnů na

60 dnů a v 2. Skupině z 14/15 dnů na 60 dnů. Z tabulky 8 můžeme vyčíst, že celková výše obchodního úvěru po námi navržených změnách bude činit 23 476 389 CZK. K výsledku můžeme dojít třemi možnými způsoby:

1. Přehledem cash flow, viz tabulka 8.
2. Rozdílem závazků mezi původní a nově smlouvenou platební podmínkou.
3. Zjednodušeným výpočtem – prodloužili jsme platební podmínku o 30 dnů, tzn. 1 měsíce. Průměrný měsíční nákupní objem pro všechny tři skupiny činí 23 476 389 CZK.

Tabulka 8: Vliv prodloužení platební podmínky na závazky a CashFlow

Měsíce		Leden	Únor	Březen	Duben	Rozdíl závazků
Průměrné nákupní objemy		10 007 206	10 007 206	10 007 206	10 007 206	
Závazky	45 dnů	10 007 206	15 010 809	15 010 809	15 010 809	
	75 dnů	10 007 206	20 014 413	25 018 016	25 018 016	10 007 206
Cash flow	45 dnů	0	5 003 603	10 007 206	10 007 206	
	75 dnů	0	0	5 003 603	10 007 206	
Rozdíl CashFlow 75 dnů vs 30 dnů			-5 003 603	-5 003 603	0	

Průměrné nákupní objemy		13 469 183	13 469 183	13 469 183	13 469 183	
Závazky	30 days	13 469 183	13 469 183	13 469 183	13 469 183	
	60 days	13 469 183	26 938 365	26 938 365	26 938 365	13 469 183
Cash flow	30 days	0	13 469 183	13 469 183	13 469 183	
	60 days	0	0	13 469 183	13 469 183	
Rozdíl CashFlow 60 dnů vs 30 dnů			-13 469 183	0	0	
Celková výše získaného obchodního úvěru						23 476 389

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dílčích výsledků víme, že navrhovanou změnou platebních podmínek získáme obchodní úvěr v hodnotě 23 476 388 CZK. Ve skupině 2, u dodavatelů nabízejících skonto dosáhneme prodloužením platebních podmínek obchodního úvěru ve výši 2 610 462,75 Kč. Nicméně ztrátou skonta u těchto dodavatelů by se firmě Continental zvýšily náklady o 267 954,41 CZK. Vycházíme z celkového skonta 661 615,09 CZK, které ponížíme o polovinu, ta bude zohledněna v cenách a dále musíme slevu očistit o 19 % daň z příjmu. Při posouzení, zda bude pro firmu výhodnější prodloužit platební podmínky nebo zda by měla zachovat skonto, budeme postupovat dvěma způsoby. Vždy však bude nutné přihlédnout k míře zadluženosti firmy a konkrétní nabídce financování.

V prvním případě si zkusme představit, že získáme požadovanou částku 2 610 462,75 CZK formou provozního úvěru u komerční banky. Úroky, které bude muset firma zaplatit,

budou činit při 10 % úrokové sazbě 261 046,27 CZK, po zdanění 211 447,50 CZK. (úroky snižují daňový základ). Náklady spojené se ztrátou skonta jsou ve výši 267 954,41 CZK. Můžeme tedy konstatovat, že prodloužení platebních podmínek se nevyplatí. Zaplacený úrok z úvěru nepřevyšuje náklady spojené s odbouráním skonta. Tato úvaha je zjednodušená, nebere v úvahu rozložení příjmů a výdajů v čase.

Abychom vzali v úvahu rozložení příjmů a výdajů v čase, budeme porovnávat obě varianty pomocí čisté současné hodnoty (dále ČSH). Budeme předpokládat, že musíme vložit finanční investici ve výši 2 610 462,75 CZK na to, abychom v budoucnu získávali skonto. Pro správné pochopení našeho výpočtu je potřeba nejdříve vysvětlit princip této metody.

ČSH představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z určité činnosti a výdaji na tuto činnost. Zdůrazňuje nejen výši peněžních příjmů a výdajů, ale i jejich rozložení během určité doby. V současné finanční teorii je principu ČSH dáována jednoznačně přednost před hodnocením finančních projektů podle výše zisku, nákladů či doby návratnosti. Tato metoda je teoreticky nejpřesnější při posuzování investic. Zakládá se na respektování faktoru času pomocí diskontního počtu. ČSH vyjadřuje v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice. Varianta s vyšší aktualizovanou hodnotou je považována za výhodnější. Firma by měla investovat pouze tam, kde je hodnota ČSH větší než nula.

Výpočet čisté současné hodnoty:

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

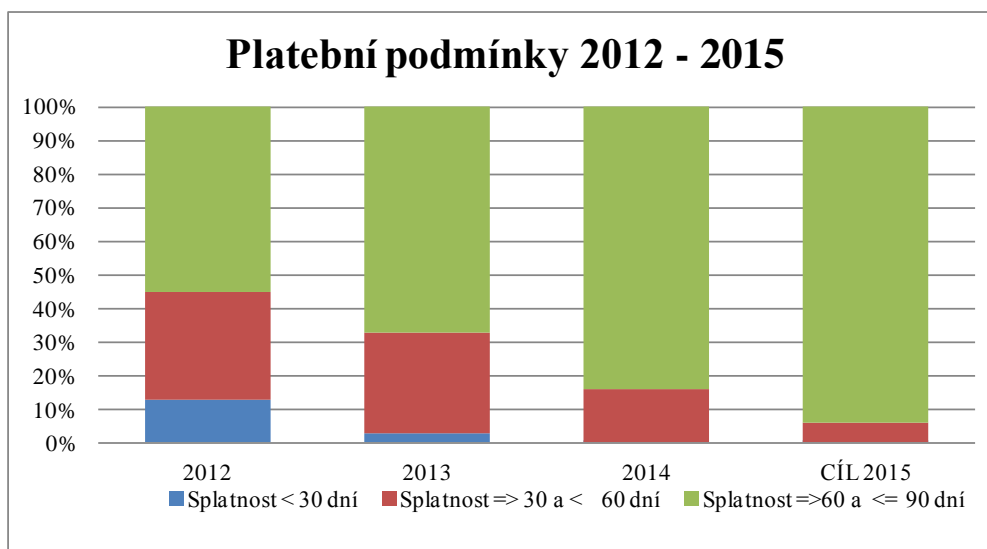
ČSH - čistá současná hodnota investiční varianty
 P_n - peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti
 i - úrok (požadovaná výnosnost)
 n - jednotlivá léta životnosti
 N - doba životnosti
 K - kapitálový výdaj

Tabulka 10: Výpočet vnitřního výnosového procenta

		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	
Pomocný řádek		0	1	2	3	4	5	6	7	8
Investice	-2 610									
Skonto		330	330	330	330	330	330	330	330	330
Pomocný řádek IRR	Změna nákladů	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	EBITA	330	330	330	330	330	330	330	330	330
	Daň	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63
	Čistý příjem	267	267	267	267	267	267	267	267	267
	Cash flow	-2 610	267	267	267	267	267	267	267	267
	Cash flow YTD	-2 610	-2 343	-2 075	-1 808	-1 541	-1 274	-1 006	-739	-472
IRR:	-4%									

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné rozložení platebních podmínek po zavedení navrhovaných změn a porovnání s rozložením v předchozích letech je zobrazeno v obrázku 28.



Obrázek 28: Přehled platebních podmínek po zavedení navrhovaných opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Zásoby

V kapitole 3.1 bylo vysvětleno, že udržování nadměrných zásob je pro podnik velkou zátěží. Udržování zásob nejenže generuje různé náklady, ale především váže finanční prostředky, které by mohl podnik využít pro jiné kapitálové příležitosti.

Z pohledu materiálového toku dělíme zásoby na materiál a nakupované díly, zásoby rozpracované výroby a hotové výrobky. Management zásobování obhospodařuje nakupované zásoby, které jsou oceňovány pořizovacími cenami. Pořizovací cenou je myšlena nákupní cena, zvýšená o náklady na přepravu a manipulaci zboží.

Ve firmě Continental Jičín je řízení zásob nakupovaných dílů zabezpečováno nákupní logistikou. Ta stanovuje objednávací dávky, frekvenci dodávek či bezpečnostní zásoby tak, aby udržovala zásoby v takové výši, která odpovídá potřebám výroby, ale zároveň minimalizovala náklady na jejich pořízení, skladování a správu, jakož i náklady, které vznikají v důsledku neuspokojení náhodně kolísajících požadavků. Dále nákupní logistika sleduje plnění dodávek objednaného množství, zda nedochází k předdodávkám nebo naopak k výpadku v dodávkách a tím ohrožení výroby.

Management zásobování, který je v podniku Continental Jičín zastoupen nákupní logistikou a útvarem nákupu, využívá při snižování zásob zejména následující metody a nástroje:

- Metoda diferencující zásoby.
- Just in Time dodávky (dále JIT).
- Konsignační sklady.

Nejčastěji používanou metodou diferencující zásoby je ABC analýza, která vychází z poznatků Paretova zákona. Dle tohoto pravidla váže dvacet procent sortimentních položek nakupovaného materiálu osmdesát procent finanční hodnoty zásob. Analýza není náročná. Pomocí údajů o obratech skladu z uplynulého období pro jednotlivé položky, vytvoříme seznam, který seřadíme podle velikosti stoupajícího obratu a určíme u každé položky podíl obratu v procentech z celkového obratu skladu. Z výsledných dat zjistíme menší počet položek, které nejvýznamněji ovlivňují výši zásob, a těm následně věnujeme zvýšenou pozornost.

Další možností snižování zásob je systém bezskladového hospodářství, tzv. JIT. Aby tento systém fungoval, je nutné na začátku sladit procesy u dodavatele s procesy odběratele. Tento systém je postaven na menších a častějších dodávkách. Proto je JIT výhodný zejména u lokálních dodavatelů. Systém JIT poskytuje podniku přínosy zejména zlepšením

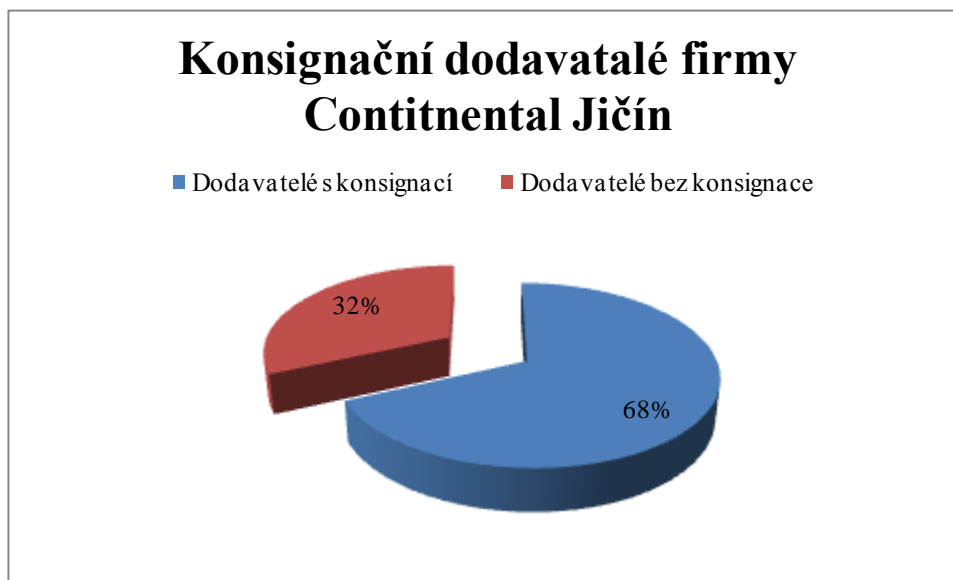
obratu zásob, zmenšením skladového prostoru a vede ke zlepšení celkového zákaznického servisu.

V této práci se však zaměříme na snižování zásob pomocí sjednání konsignačního skladu u odběratele. Automobilový průmysl je postaven na úzké spolupráci finálních výrobců s jejich dodavateli. Jednou z důležitých charakteristik současných vztahů mezi zákazníkem a jeho dodavatelem je trend přenesení zodpovědnosti na řízení a kvalitu dodávek na dodavatele. Dodavatelé první úrovně (Tier1), mezi které patří analyzovaná firma Continental Jičín, jsou povinni být flexibilní ke změnám v poptávkách automobilek a sami musí být schopni uřídit tyto změny ve vztahu ke svému dodavatelskému řetězci. Ne vždy však jsou dodavatelé umístěni blízko montážního závodu a proto velké vzdálenosti mezi dodavatelem a odběratelem představují velké riziko z hlediska plynulosti materiálových toků. Tomu lze předcházet vytvářením bezpečnostních zásob. Jenže ty, jak jsme si již vysvětlili, vážou kapitál a zhoršují podnikové ekonomické ukazatele. Proto je v automobilovém průmyslu běžnou praxí skladovat nakupované díly v takzvané konsignaci.

Konsignační sklad lze definovat jako sklad u odběratele zboží, který byl zřízen za účelem přiblížení zboží k zákazníkovi. Konsignační zásoba se zpravidla nachází buď přímo v závodě odběratele, nebo v jeho těsném sousedství a má funkci bezpečnostní pojistky. Zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele. Odběratel z konsignačního skladu odebírá zboží dle vlastní potřeby a je obvykle povinen dodavateli v pravidelných intervalech reportovat odebrané zboží. Na základě reportů pak dodavatel vystavuje vůči odběrateli faktury. Do okamžiku odběru je zboží ve vlastnictví zřizovatele skladu.

Fakturace je u konsignačního skladu založena na principu selfbilingu (samofakturace). Odběratel je zplnomocněný od dodavatele si fakturu vystavovat sám na základě příjmu zboží. Fakturu pak následně elektronicky zasílá dodavateli nebo si ji dodavatel sám stahuje ze serveru. Faktura musí mít všechny předepsané náležitosti daňového dokladu. Selfbiling je výhodný pro obě strany. Urychluje oběh a platby faktur, řeší problémy neshod údajů na faktuře a dodacím listu, u odběratele také zajišťuje bezproblémové párování přijaté faktury a příjmu zboží.

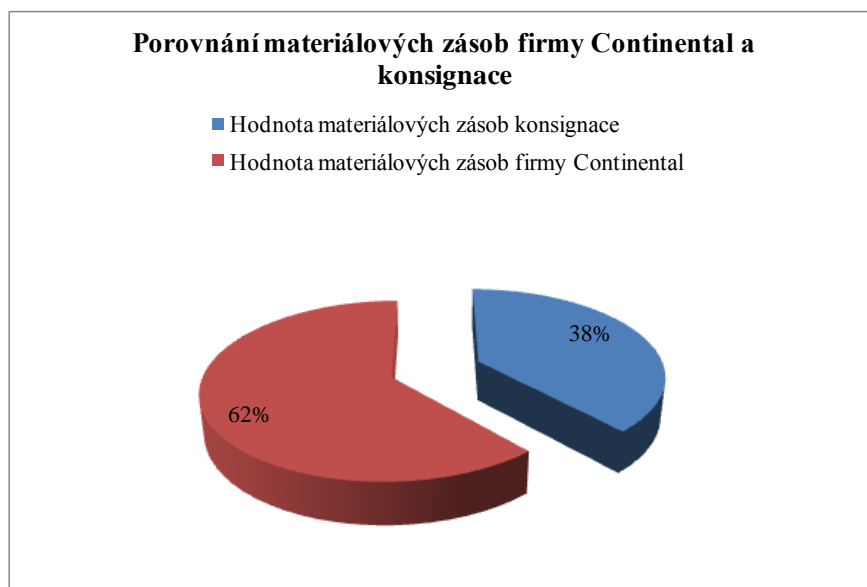
Jak už bylo zmíněno, v automobilovém průmyslu je běžné pracovat s konsignačními sklady. Pro zjištění, v jaké míře využívá firma Continental Jičín konsignačních skladů, použijeme zjednodušenou analýzu dodavatelského portfolia a to podle plánovaných nákupních objemů jednotlivých dodavatelů v roce 2015.



Obrázek 29: Podíl konsignačních dodavatelů podle nákupního obrátu v roce 2015
Zdroj: Vlastní zpracování

Přiřazením konsignačního příznaku u dodavatelů, se kterými má podnik Continental Jičín uzavřenou konsignační smlouvu, bylo zjištěno, že v roce 2015 68 % externího nákupního objemu bude dodáno přes konsignační sklad u externí firmy Preymesser, který je umístěn v těsné blízkosti firmy.

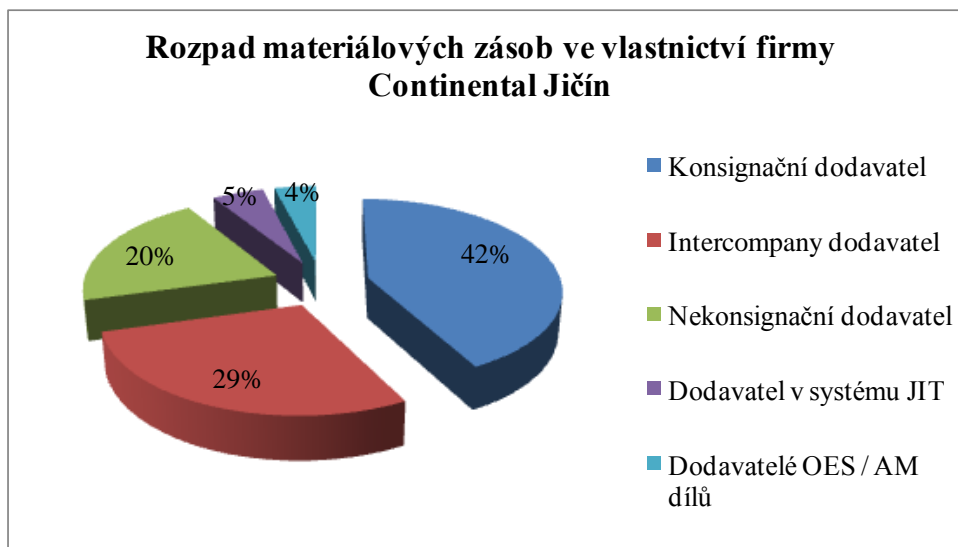
Přestože podíl dodavatelů s konsignací je velmi významný a potvrzuje, že firma Continental Jičín úspěšně využívá tohoto systému skladování, zásoby nakupovaného materiálu činily na konci října 2014 147 086 000 CZK, přičemž hodnota zásob konsignačních dodavatelů byla 56 349 000 CZK (viz obrázek 30).



Obrázek 30: Porovnání materiálových zásob firmy Continental a konsignace
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění, zda již firma Continental Jičín vyčerpala všechny možnosti využití systému konsignačních skladů, provedeme rozbor skladové zásoby nakupovaných dílů. V naší analýze použijeme data z října 2014, která nejsou zkreslená o snížení objemů na konci roku. Většina automobilek má poslední dva týdny v roce odstávky.

Při vyhodnocení skladových zásob využijeme metodu diferenciací zásoby. Ke skladovým zásobám jednotlivých dodavatelů přiřadíme jejich procentní podíl na celkových materiálových zásobách. Vzhledem k tomu, že 80 % hodnoty celkových zásob nám tvoří zásoby 52 dodavatelů, použili jsme tuto skupinu jako bázi pro naši analýzu. (viz obrázek 31)



Obrázek 31: Složení materiálových zásob firmy Continental Jičín

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší skupinou dodavatelů ovlivňující zásoby nakupovaného materiálu ve firmě Continental Jičín jsou paradoxně konsignační dodavatelé. Jak je tedy možné, že konsignační dodavatelé nám zvyšují vlastní zásoby, pokud odběratel převádí nakupovaný materiál do vlastních zásob až v okamžiku požadavku výroby? Způsobují to zejména pomalu-obrátkové položky. V konsignační smlouvě je zakotveno pravidlo, že v případě neodebrání zásob v časovém intervalu 90 dní od doručení zásilky do konsignačního skladu, převede odběratel zásoby na vlastní sklad a zboží uhradí dle platné platební podmínky. Dalším faktorem jsou zásoby nakupovaného materiálu, který nebyl po vyskladnění zásob plně spotřebován. Materiál se vyskladňuje do výroby dle balících jednotek, které mohou mít vyšší množství než je potřeba výroby. Zbylý materiál už není zpětně uskladněn v konsignačním skladu, nýbrž ho odběratel uskladní ve vlastním skladu. Zásoby u konsignačních dodavatelů lze tedy optimalizovat definováním přiměřených balících jednotek a u pomalu-obrátkových dílů stanovením takového objednáčního množství, které bude pro závod nejekonomičtější jak z pohledu nákladů spojených se skladováním materiálu, tak s ohledem na nákupní cenu, která se stanovuje dle objednáčního množství.

Druhou největší skupinou, jsou zásoby nakupovaného materiálu od intercompany dodavatelů. Vzhledem k tomu, že se nákupní proces mezi vlastními závody řídí vnitřními směrnici, nebudeme této skupině věnovat pozornost.

Zásobami od dodavatelů OES / AM dílů neboli materiálu pro výrobu náhradních dílů a dodavatelů v režimu Just-in-Time se také nebudeme v této práci podrobněji zabývat. Obě skupiny jsou velmi specifické a vyžadují podrobnější vysvětlení. Naše pozornost se bude soustředit na skupinu nekonsignačních sériových dodavatelů, která u naší analyzované báze firmy Continental Jičín činí 20 % z hodnoty zásob. V tabulce 11 je sestupně seřazeno deset nekonsignačních dodavatelů dle hodnoty zásob ve skladu firmy Continental Jičín. Po provedení rozboru této skupiny dodavatelů navrhuje managementu zásobování sjednat konsignační smlouvu s firmou Standard Motor Products, Belis a Klueber Lubrication CZ. Zavedením konsignačního skladu u těchto dodavatelů, dojde k poklesu zásob přibližně o 6.440T CZK. U zbylých dodavatelů vidíme sjednání konsignace buď jako neefektivní nebo nereálné.

Tabulka 11: TOP10 nekonsignačních dodavatelů firmy Continental

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Dosažené výsledky a návrhy opatření

Čistý pracovní kapitál patří ve firmě Continental k jednomu z klíčových ukazatelů, který se sleduje na měsíční bázi a to jak aktuální měsíční výsledky v porovnání s budgetovými hodnotami, tak i jeho očekávaná hodnota na konci roku vs. budgetová hodnota konce roku. Proto jsme se v naší práci zaměřili na jeho snížení. Ke „stavěcím šroubům“ pro redukci pracovního kapitálu patří například snižování pohledávek a materiálových zásob a zvyšování vlastního krátkodobého zadlužení. Jak už bylo zmíněno, útvar nákupu svými činnostmi působí na materiálové zásoby a krátkodobé závazky. Kromě běžného financování jsme se v této práci zaměřili na dodavatelskou základnu firmy Continental Jičín a její možnou optimalizaci.

Analytická část této diplomové práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části jsme provedli analýzu dodavatelského portfolia a ve druhé části jsme zjistili, jaký vliv má nákup na běžné financování podniku.

Pomocí podrobné segmentace portfolia bylo zjištěno, že zařazením dvou nových výrobků do výrobního programu firmy byla navýšena dodavatelská základna o 42 nových dodavatelů. Pomocí ABC analýzy bylo potvrzeno Paretovo pravidlo, že méně jak 20 % dodavatelů tvoří 80 % celkového nákupního obrátu firmy. Rozdělením dodavatelů do skupin X, Y, Z podle počtu dodávaných položek jsme zjistili, že 88 dodavatelů dodává pouze jednu položku a sloučením obou analýz, že kromě čtyř dodavatelů se jedná o dodavatele ze skupiny C, tedy s nízkým nákupním obrátem. Pro navržení možné konsolidace dodavatelské základny jsme analýzu doplnili o segmentaci podle životní fáze výrobku a zaměřili se na skupinu OES / AM dodavatelů, u které je zjednodušený změnový proces a tudíž je zde možnost rychlejšího zavedení změny. Nicméně je však vhodné upozornit, že eliminace některých dodavatelů může být i tak znemožněna zákazníkem. Zákazník je součástí změnového procesu, ve kterém schvaluje jednotlivé požadavky na změny.

V druhé části jsme se nejdříve zabývali zvýšením závazků prostřednictvím sjednání výhodnějších obchodních úvěrů s dodavateli. Prodloužením platebních podmínek u 15 vytipovaných dodavatelů, viz kapitola 5.2.1, se nám podařilo zvýšit hodnotu závazku o 23

476 000 CZK. Pokud toto navýšení promítneme do ukazatele čistého pracovního kapitálu v následujícím roce 2015, zjistíme, že se nám čistý pracovní kapitál sníží o 7 %, což představuje redukcí o 0,5 procentního bodu vůči celkovým tržbám. Tuto změnu je možné vidět v tabulce č. 12 - ukazatel čistého pracovního kapitálu firmy Continental, ve sloupci „PLÁN 1“.

Druhá část byla dále zaměřena na snížení hodnoty materiálových zásob rozšířením portfolia konsignačních dodavatelů. Navrhli jsme sjednání konsignační smlouvy u tří dodavatelů, které nám přinese snížení materiálových zásob přibližně o 6 440T CZK. Přejít těchto dodavatelů do konsignačního režimu a výše uvedené prodloužení platebních podmínek se projeví finálně v čistém pracovním kapitálu poklesem tohoto ukazatele o 9 % v porovnání s původním rozpočtem roku 2015. V porovnání k celkovým tržbám tato opatření přinesla snížení čistého pracovního kapitálu o 0,6 procentního bodu, které nalezneme opět v níže uvedené tabulce ve sloupci „PLÁN 2“.

Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

V této diplomové práci jsme se zabývali analýzou dodavatelského portfolia a nákupních činností, které mají vliv na běžné financování podniku. Zaměřili jsme se na segmentaci dodavatelské základny, která usnadní vedení nákupu konsolidaci dodavatelské základny a na vylepšení důležitých finančních ukazatelů firmy - cash flow a čistý pracovní kapitál.

Diplomová práce v první části vychází z teoretických poznatků a popisuje funkci nákupu v podniku, jakožto jeho vliv na hospodaření podniku. V této části jsou definované cíle a úkoly nákupu, jeho řízení a organizace. Návazně je zaměřena na popis nákladů a to jak na předmět nákupu, tak i na náklady spojené s nákupem a možnosti jejich snižování. Podstatná část řeší vliv nákupních činností na platební schopnost podniku. Tyto teoretické poznatky byly aplikovány v analytické části této práce.

Analytická část zahrnuje základní charakteristiku podniku, deskripci organizační struktury koncernu Continental AG a uspořádání útvaru nákupu ve firmě Continental Jičín. Hlavním cílem této části bylo provést analýzu dodavatelského portfolia a oblastí běžného financování, na které působí útvar nákupu nejvýznamněji. S ohledem na výsledky analýzy jsme se zaměřili na vylepšení platebních podmínek a snížení materiálových zásob.

Na základě přehledu stávajících platebních podmínek jsme se rozhodli prodloužit sjednané platební podmínky u vybraných patnácti dodavatelů o 30 dnů. Při detailním rozboru platebních podmínek však bylo zjištěno, že u některých dodavatelů firma využívá nabízené slevy při platbě v domluveném předčasném termínu. Proto bylo nutné posoudit, zda bude pro podnik výhodnější prodloužení platební podmínky na úkor ztráty skonta. Nejprve jsme jednoduchým porovnáním ztráty skonta s úroky z provozního úvěru dospěli k závěru, že ztráta skonta není pro firmu výhodná, jelikož zaplacené úroky ho nepřevyšují. Pro naše doporučení jsme tento zjednodušený výpočet ověřili pomocí metody čisté současné hodnoty, při které jsme zjistili, že čistá současná hodnota budoucích příjmů ze skonta je nižší než získaný obchodní úvěr od dodavatelů. Finálním doporučením pro firmu je tedy prodloužit platební podmínky u těchto dodavatelů i na úkor ztráty skonta a tím vylepšit financování firmy.

U snižování zásob jsme se zabývali režimem konsignačních skladů, který je velmi často využíván zejména v automobilovém průmyslu a přenáší značné části rizik a nákladů na dodavatele. Analýzou dodavatelského portfolia bylo zjištěno, že firma Continental Jičín již ve velké míře tento typ skladu využívá. Celkem 68 % z veškerého nákupního objemu bude v roce 2015 dodáno do závodu přes konsignační sklad, který je umístěný v blízkosti firmy. Podrobnější rozbor vlastních zásob podniku odhalil, že nekonsignační dodavatelé sériových komponent tvoří 20 % podíl z analyzované báze zásob nakupovaného materiálu. S ohledem na nákupní strategii, vývoj požadavků a skladbu nakupovaných dílů bylo firmě doporučeno uzavřít konsignaci se třemi dodavateli.

Hlavní přínos práce lze shledat v podrobném rozboru dodavatelské základny firmy Continental Jičín a ve zmapování důležitých oblastí pro financování podniku, tj. závazků a zásob a následném navržení konkrétních opatření, která povedou ke konsolidaci dodavatelského portfolia a ke zlepšení financování firmy Continental Jičín. Pokud se management útvaru nákupu rozhodne navržená opatření zavést a při jednáních s dodavateli bude úspěšný, zredukuje počet dodavatelů a tím sníží náklady spojené s řízením každého jednotlivého dodavatele a optimalizací závazku a zásob uvolní firmě kapitál ve výši 29 916 000 CZK, který může firma zhodnotit například pomocí investic do dalšího rozvoje podnikání.

Seznam použité literatury

1. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
2. TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1479-0.
3. TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5.
4. SIXTA, J., M. ŽIŽKA. *Logistika – používané metody*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-2563-2.
5. LAMBERT, D., J. STOCK and L. ELLRAM . *Fundamentals of logistics management*. 2nd ed. Boston: Irwin, 1998. ISBN 02-561-4117-7.
6. KNAP, P., M. HOFMANNER. Strategický nákup a řízení dodavatelů, *Ekonom ihned* [online] 2009, [vid. 2009-05-05]. Dostupný z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-36976950-strategicky-nakup-a-rizeni-dodavatelu>.
7. SIXTA, J., V. MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0573-3.
8. LUKOSZOVÁ, X., Směry zlepšování procesů v nákupu, *Logistika ihned* [online] 2008, [vid. 2008-02-15]. Dostupný z: <http://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>.
9. TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkureční schopnost firmy*, 1. vyd. Praha: C.H.Beck P, 2009, ISBN 978-80-7400-098-0.
10. NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6.
11. GELDERMAN, C.; VAN WEELE, A., Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management* [online]. 41.3, p. 19-28 [vid summer 2005]. ISSN 15232409. Dostupné z : <http://search.proquest.com/docview/235200300?accountid=17116>.
12. JIRSÁK, P., M. MERVART, M. VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*, 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, ISBN 978-80-7357-958-6.

13. PERROTIN, R., P. HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, ISBN 80-7226-253-x.
14. POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*, 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2974-9.
15. KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika*, 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-673-2.
16. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4.
17. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998, ISBN 80-7226-140-1.
18. REŽŇÁKOVÁ, M. A KOLEKTIV. *Řízení platební schopnosti podniku*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 1998, ISBN 80-7226-140-1.
19. SEDLÁČEK, J. *Cash flow*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-875-9.
20. MARTINOVICHOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*, 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2006, ISBN 80-86851-50-8.
21. STUART, E. *Řízení zásob*, 1. vyd. Brno, Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1828-3.
22. KOVANICOVÁ, D., *Abeceda účetních znalostí pro každého*, 17. vyd. Praha: Polygon, 2007, ISBN 978-80-7273-143-5.
23. Interní dokumentace firmy Continental.
24. BPM Portál. Organizační struktury s pružnými prvky [online], 2007-09-01. ISSN 1802-5676 . Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-s-prunmi-prvky.html>.

Seznam příloh

Příloha A	Výsledek analýzy dodavatelů skupiny Z	92
Příloha B	Výsledek analýzy dodavatelů skupiny OES / AM výrobků	93

Příloha A Výsledek analýzy dodavatelů skupiny Z

Příloha B Výsledek analýzy dodavatelů skupiny OES / AM výrobků

